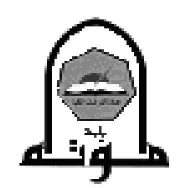



جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا


# أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية


إعداد الطالب

فيصل محمد الجازي

إشراف

الدكتور محمد عبدالرحيم المحاسنة


رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2014 م

## الإهداء

إلى من أمرنا الله سبحانه وتعالى بالإحسان إليهما ........ اللذين أنارا لي طريق الأمل بدعواتهما ......... والديّ العزيزين أدامهما الله.

إلى رفيقة حياتي وسر نجاحاتي زوجتي الغالية ........................ أم محمد.

إلى أطيار محبتي وفلذات كبدي:................................ محمد وجمانا.

إلى أخواتي وإخواني وأصدقائي الذين أُكن لهم كل المحبة والاحترام.

إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي وأعطاني من أثمن أوقاته لإنجاز هذه الأطروحة.

إلى كل الذين أضاءوا بعلمهم طريق الآخرين من طلبة العلم السائلين، فهم كالنجوم إذا ضلت سفينة طالب علم في بحر الحياة هدوه.

إليهم جميعا أُهدي هذا الجهد المتواضع، سائلاً الله أن ينفع به من يحتاج، ويجعله في ميزان أعمالنا إنه على ذلك قدير.

**فيصل الجازي**

**الشكر والتقدير**

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر والمنة له على فضله، وإحسانه، وتوفيقه على إتمام هذا الجهد المتواضع الذي أسأله الله أن ينفع به العلم والعلماء، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد واله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسانٍ إلى يوم الدين، وبعد:

يسرني ويسعدني أنّ اتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل حتى وصل إلى حيز الوجود وأخص بالشكر أستاذي الفاضل الدكتور محمد المحاسنة الذي أشرف على هذه الرسالة، حتى أصبحت على ما هي عليه وتحمله الجهد والعناء فكان لتوجيهاته وسعة صدره الأثر البارز في إثراء هذه الرسالة فله مني جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الكريمة، الذين وافقوا بقَبول مناقشة هذه الرسالة، وسيكون لملاحظاتهم وتوجيهاتهم كل العناية والتقدير.

كما إنني أتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين أسهموا في تحكيم أداة هذه الدراسة، وقدموا لي النصح والإرشاد؛ لإظهارها بهذه الصورة المشرقة، والشكر موصول إلى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية الذين عملوا على تسهيل مهمتي في توزيع هذه الاستبانة وتعبئة فقراتها.

وفي الختام  لا يسعني إلا أنّ أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل أساتذتي في كلية إدارة الأعمال.

**فيصل الجازي**

## فهرس المحتويات

# قائمة الأشكال

## قائمة الجداول

# قائمة الملاحق

## الملخص

# أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية

**فيصل الجازي**

**جامعة مؤتة، 2014**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الريادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة –الاستبانة-وتكون مجتمع الدراسة من (4134) موظفاً وموظفةً وتم توزيع (827) استبانة اختيرت عشوائياً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل(631) استبانة، لتشكل ما نسبته (76.3%) من الاستبانات الموزعة. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. أن مستوى الريادة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لأبعاد الريادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، وأن أبعاد الريادة الإستراتيجية تفسر ما مقداره (63.8%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للريادة الإستراتيجية والميزة التنافسية تعزى للمتغيرات(المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والنوع الاجتماعي).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: تأسيس مناخ وبيئة تنظيمية محفزة ومساندة لتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية. وتوعية العاملين في الشركة بأهداف وأهمية الريادة الإستراتيجية والنتائج المترتبة على ذلك من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات وورش العمل حول هذا الموضوع.

**Abstract**

**The impact of Entrepreneurship Strategies upon Achieving Competitive Advantage in the Jordanian Telecommunications company JTC**

**Faisal Al-Jazie**

**Mu'tah University, 2014**

This study aimed at identify the impact of entrepreneurship strategies upon achieving competitive advantage in the JTC. To achieve this objective a questionnaire was developed . The study population consisted of (4134) employees, and distributed to the sample consisted of (827) employees which were chosen randomly. The retrieved and reliable questionnaires for analysis were (631) with rate of (76.3 %) of distributed ones. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the collected data. The most important results were as follows:

1. The level of entrepreneurship strategies and achieving competitive advantage in the JTC came a high degree.
2. There is an impact of entrepreneurship strategies in achieving competitive advantage which explains (63.8%) of variation in the dependent variable (achievement of competitive advantage).
3. There are statistically significant differences at level ($\alpha \leq 0.05$) in entrepreneurship strategies and achievement of competitive advantage attributed to demographic variables (educational qualification, age, gender, experience, and gender).

The study had recommended the policy of establishing the climate and regulatory environment conducive and supportive of achievement of competitive advantage in the JTC. And educating workers in the JTC objectives and the importance of entrepreneurship strategies and the results of that through training courses, conferences and workshops on this topic.

## الفصل الأول

## مشكلة الدراسة وأهميتها

### 1. 1 المقدمة

تتسم الأسواق في الوقت الحاضر بدرجة عالية من الديناميكية والتغير وأصبحت تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات سواءً كانت متغيرات اقتصادية أو اجتماعية أو ديمغرافية أو سياسية أو تكنولوجية، ولذا كان على المنظمات باختلاف أشكالها وأنواعها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم استراتيجيات فعالة على مستوى أنشطة المنظمة قادرة على التعامل مع هذه البيئة المتغيرة ومواجهة المنافسة العالمية الجديدة.

والمنظمات الريادية بحاجة إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية. والتخطيط الاستراتيجي وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف المنظمة الريادية، وصولاً بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم المنظمات المتميزة، وحتى يتحقق ذلك المركز فان هناك العديد من المحاور العملياتية التي على المنظمات الريادية ان تتبناها لتجسيدها في بنائها التنظيمي كالابتكار والإبداع والبحث والتطوير والقاعدة المعرفية والممارسات الإدارية .

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل الريادة الاستراتيجية في المنظمات في مساعدة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل الظروف التي تعيشها منظمات اليوم والتي تمتاز بالعديد من المتغيرات ( العولمة, المنافسة, الثورة الرقمية, التجارة الالكترونية الأزمات المالية ...الخ) التي تفرض على منظمات الأعمال العديد من التحديات المحلية والعالمية. وتدفع هذه التحديات بمنظمات الأعمال إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى مزيد من الابتكار والإبداع وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز بالأداء؛ وذلك من اجل أن تستطيع هذه المنظمات أن تحقق لنفسها البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة ومواجهة التحديات، فإن دور إدارة المنظمة يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمات، وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات، كما ينبغي أن

تركّز إدارة المنظمة على توجيه استراتيجيات الريادة الاستراتيجية لتنفيذ إستراتيجية تكفل فاعلية استراتيجيات الريادة الاستراتيجية في كل وحدات المنظمة بصورة تكاملية ومن ثم تمكين المنظمة من تحقيق مكانة متقدمة في السوق وبما يكفل تحقيق ميزة تنافسية تضمن بقائها وتقدمها وتميز منتجاتها.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتلقي المزيد من الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه استراتيجيات الريادة الاستراتيجية في مساعدة شركة الاتصالات الاردنية في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى دوماً إلى تحقيقها في ظل المنافسة الشرسة التي تواجهها في الأسواق العالمية.

### 1. 2 مشكلة الدراسة

إن الشركات وجدت لتقديم المُنتجات(سلع وخدمات) إلى الزبائن. ومن اجل أن تَبقى وتَنمو في البيئة الخارجية والتي تَشهد مُنافسة حَادة بين الشركات لا بد لها من إيجاد الوسائل والعمليات الضرورية التي تُمكنها من تَقديم مُنتجات جديدة وتَحسين المُنتجات الحالية لتلبية مُتطلبات الزبائن أو التفوق عليها. وتَعد استراتيجيات الريادة الاستراتيجية من المصادر الأساسية التي قد تساعد المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، لأنها تُعطي الشركة شيئاً فَريداً تَفتقدهُ الشركات المُنافسة الأخرى، كالانفراد الذي يُميز الشركة عن مُنافسيها في الكلفة أو الجودة أو المرونة أو التسليم. وهذا يعني لكي تَتمكن الشركة من البقاء والنمو في أسواق المُنافسة عليها إيجاد الأساليب والعمليات الضرورية لتمكينها من تَقديم كل ما هو جديد أو مُحسن من المُنتجات ليُحقق لها ذلك التفوق على المُنافسين.

وتنصب مشكلة الدراسة، من خلال الشعور بعدم وضوح العلاقة بين استراتيجيات الريادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الاردنية، لذا فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الآتي: **ما أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية ؟**

### 1. 3 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما هي تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية للريادة الإستراتيجية ؟

**السؤال الثاني:** ما هي تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لإبعاد الميزة التنافسية؟

### 1. 4 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يأتي:

1. تتطرق هذه الدراسة إلى بعض المفاهيم التنظيمية الهامة, وهي الريادة الاستراتيجية وأثرها على الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية ، والتي تعتبر من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدر هام من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تَبَنِّي إستراتيجية الإدارة الحديثة، ويساعد المنظمات على مواصلة تقدمها، وإزالة الصعوبات، ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، وتحسين أداء العاملين.
2. كما تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار المدراء، وصانعي القرار في شركة الاتصالات الأردنية إلى كيفية تفعيل استراتيجيات الريادة الاستراتيجية وبشكل يساعد على تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الأردنية .
3. أما من الناحية الأكاديمية فقد تكون من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الأردنية؛ لذلك تُعد نقطة انطلاق للأكاديميين ليتم الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

## 1. 5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل أثر الريادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية ، وهنالك أهداف فرعية أخرى تتمثل في:

1- تطوير إطار نظري لمفهومي الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
2- التعرف على مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الاردنية نحو الريادة الاستراتيجية بأبعادها(الإستباقية، الهجومية، الإستقلالية وتحمل المسؤولية، تقبل المخاطر؛ المرونة).
3- التعرف على تصورات العاملين للميزة التنافسية في شركة الاتصالات الاردنية بأبعاده (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، الميزة الابتكارية، ميزة التسليم).
4- التعرف على تصورات العاملين نحو الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركة الاتصالات الاردنية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).
5- تقديم توصيات عملية مبنّية على نتائج الدراسة للمسؤولين في شركة الاتصالات الاردنية ، للاهتمام بالريادة الاستراتيجية واستغلالها الاستغلال الأمثل, بغية تحسين الميزة التنافسية للشركة محل البحث، لما لهذا من أثر إيجابي في تحقيق في بقائها وإستمراريتها.

## 1. 6 فرضيات الدراسة

تتمركز الدراسة حول الفرضيات الرئيسية الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين نحو الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الإستباقية، الهجومية، الإستقلالية وتحمل المسؤولية، تقبل المخاطر؛ المرونة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها(ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، الميزة الابتكارية، ميزة التسليم) في شركة الاتصالات الاردنية.

واستناداً إلى هذه الفرضية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين نحو أبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في ميزة التكلفة الأقل كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين نحو أبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في ميزة التميز كأحد أبعاد من أبعاد الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين نحو أبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الميزة الابتكارية كأحد أبعاد الميزة التنافسية .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين نحو أبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في ميزة التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية .

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للريادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الاردنية ، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

**الفرضية الرئيسية الثالثة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للميزة التنافسية في شركة الاتصالات الاردنية ، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

## 1. 7 التعريفات الإجرائية

أ. **المتغير المستقل: الريادة الاستراتيجية:** مجموع الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها شركة الاتصالات الاردنية ومسؤوليها لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها.

1. **الإستباقية:** السلوك الفعّال لشركة الاتصالات الاردنية والمكوّن الرئيس للابتكار والتجدد. وهي المبادرات المتبناة من قبل شركة الاتصالات الاردنية، والميل نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد.
2. **الهجومية:** توجه تتبناه شركة الاتصالات الاردنية والمرتبط بتباطؤها في التكيف مع البيئة المحيطة بهم.
3. **الإستقلالية وتحمل المسؤولية:** درجة توفر الحرية للمديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركة الاتصالات الاردنية في العمل، والاستقلالية في جدولة عملهم، وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ العمل.
4. **تقبل المخاطر:** المخاطرة التي يتحملها المسؤولين في شركة الاتصالات الاردنية عندما يتخذون قرارات مؤيدة لفعل استراتيجي ويضعونها موضع التنفيذ وقد يكون لهذه القرارات تأثير سلبي على شركاتهم.
5. **المرونة:** قدرة شركة الاتصالات الاردنية على التغيير أو الاستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت، والجهد، والكلفة أو الاداء.

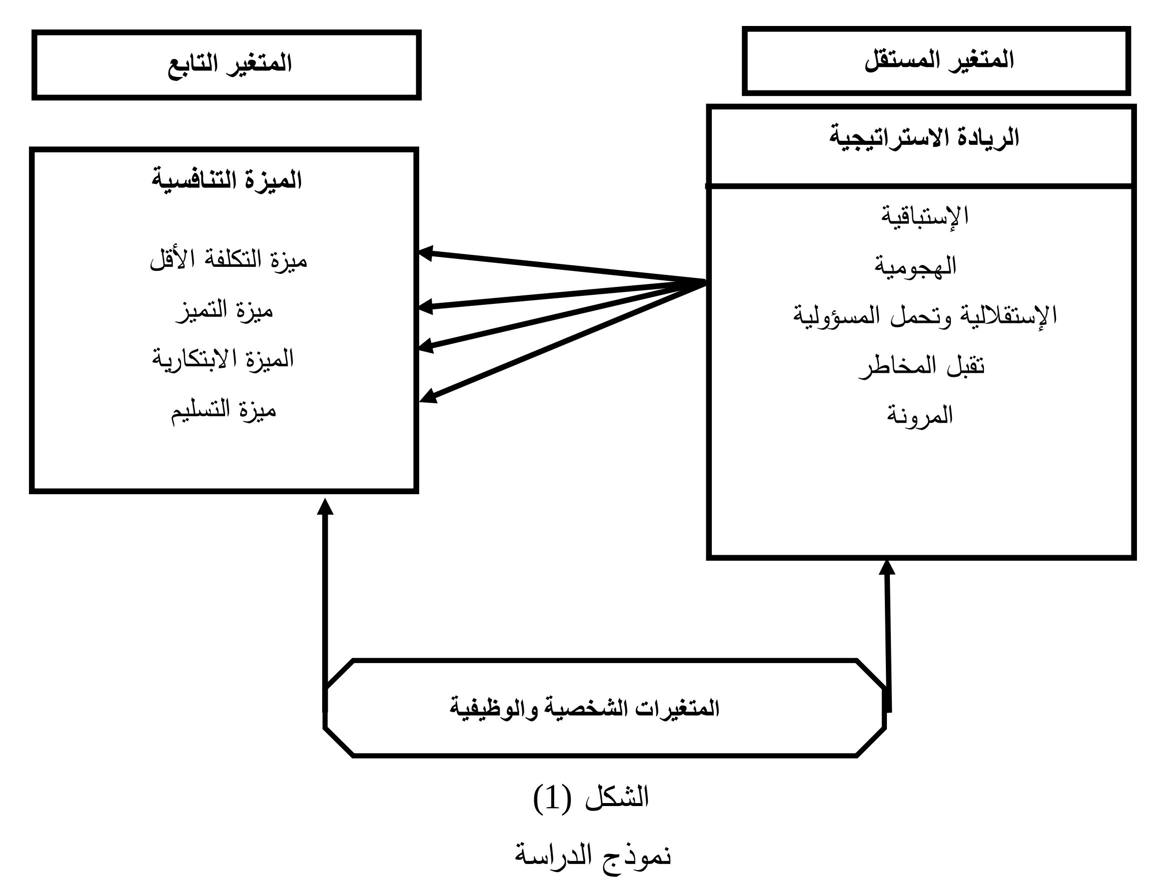
ب. **المتغير التابع ( الميزة التنافسية):** وتعني تميزّ الشركة على منُافسيها بمركز فريد يُتيح لها تقديم منتج مُتميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل, ويشمل هذا المتغير الأبعاد الآتية (ميزة التكلفة الأقل, ميزة التميز, الميزة الابتكارية, ميزة سرعة التسليم) حيث يمكن تعريفها على النحو الآتي:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** ويعني أن تُركيز الشركة على جعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها.
2. **ميزة التميز:** وتمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المرتفع في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها.

3. **الميزة الابتكارية:** وهي العملية التي يمكن من خلالها للشركة أن تُحقق التنسيق والتعاون بين أنشطة الشركة كالإنتاج والتسويق والبحث والتطوير بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في ميدان العمل إلى منتج جديد.
4. **ميزة التسليم:** وتعني التركيز على خفض المُهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.

### 1. 8 نموذج الدراسة

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو الريادة الاستراتيجية وتتكون من الأبعاد الآتية: (الإستباقية، الهجومية، الإستقلالية وتحمل المسؤولية، تقبل المخاطر؛ المرونة). أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية وتتكون من الأبعاد الآتية وهي (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، الميزة الابتكارية، ميزة التسليم).




الشكل (1)

نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة كدراسة (الخطيب، 2012؛ جاسم، 2011)

# الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

## 2. 1 الإطار النظري

### الريادة الإستراتيجية

تُعد الريادة من المواضيع الرئيسية التي أدت إلى أحداث تغيرات مثيرة في بيئة العمل، وتؤدي إلى زيادة سرعة خطى التنافس بين المؤسسات بأسلوب ابتكاري من اجل تقديم خدمات جديدة للعملاء، وحافز لإعادة أنماط العمل التقليدية الناجحة.

### مفهوم الريادة

يقصد بالريادة هي القدرة على انجاز نشاط معين بنجاح وتميز، ويصف قاموس علم النفس الجدارة بأنها نظام كلي من العمليات والصفات الشخصية التي تمكّن من إنجاز مهام معينة بنجاح (الخطيب، 2012). وهذا يعني أن هناك تفاعلاً بين طرفين أساسيين لوصول الفرد إلى التوافق أولهما الفرد ذاته بكل ما يمتلكه من امكانيات وقدرات واستعدادات وحاجات وتطلعات بينما يمثل الطرف الثاني البيئة بكل مكوناتها (Kansikas, et..al, 2012).

والريادة في هذا المعنى يشتمل على درجة النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة مهما تكن هذه الأهداف (صالح، 2007). وهي مستوى محدد من الأداء يهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة من العمل (جاسم، 2011). كما أنها: السمة الكامنة لدى الفرد والتي تؤدى إلى الأداء الفعَّال أو المتميز (الطائي، وإبراهيم، 2010).وتعرف الريادة بأنها القدرة على تنفيذ الأعمال بفاعلية، وهي ليست القدرة على المعرفة، أو مهارة ما، أو اتجاهاً ما، بل إنها قدرة مركبة تتضمن المعارف، أو المهارات، والاتجاهات (الغالبي وإدريس،2009). ويمكن إدامة مفهوم الريادة من خلال تطوير المهارات الموجودة والتي تدعم وتساند الأهداف والتميز مستقبلا. ووجود بيئة داخلية تساهم في جعل الموظفين يفضلون العمل في المنظمة وليس في منظمات أخرى (Dess, et..al.,2007).

**مفهوم الإستراتيجية**

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة (Strategos) باللغة اليونانية والتي تعنى "كيفية قيادة الجنرال للحرب".وقد تطور هذا المفهوم عبر عصور التاريخ مع نمو المجتمعات البشرية وتعقدها وانطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية تُعرف الإستراتيجية بأنها " علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية" (الغالبي، 2009)، كما تعرف بأنها "علم وفن الحرب الذي يهدف إلى مواجهة العدو تحت ظروف تفوق قدرته وفقا لموقف وقوة كل طرف" (زيدان، 2007). وتُعرف أيضا بأنها خطة محكمة أو أسلوب لإنجاز نهاية معينة (برنوطي، 2008). وقد ظل مفهوم الإستراتيجية ينتقل بصورة مباشرة بين الذين يقومون بوضع السياسة والتأهب للحرب وإدارتها بصورة مباشرة وذلك حتى نهاية العصور الوسطى. وفى منتصف القرن الثامن عشر تم تنظيم بعض الأسس الإستراتيجية والتي كان يعبر عنها في ذلك الوقت بأنها أسلوب يتضمن كل الأفكار العامة عن الحرب. وفى نهاية القرن الثامن عشر كان مصطلح الإستراتيجية يعنى العمليات التي يلجأ إليها القادة لخداع العدو, ثم تغيرت بعد ذلك نظرة القادة للحرب وتم اعتبار الإستراتيجية "فن إدارة المعارك لكسب الحرب وتدمير العدو وفق الخطة الكاملة للحرب والتي ترسم المسارات المختلفة للحملات وتنظيم المعارك (العارف، 2002).

والإستراتيجية هي "مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته بقصد إحداث تغييرات فيه وصولاً إلي أهداف محدده (الخفاجي، 2005). كما أنها أفعال أو مجموعة من الأفعال التي تهدف إلي تحقيق الأهداف المرسومة (العاني، وآخرون، 2010). وحيث إن الإستراتيجية معنية بالمستقبل فإنها تأخذ بعين الاعتبار احتمالات متعددة لإحداثه وتكون قابلة للتعديل وفقا للمستجدات. كما تحتل الإستراتيجية موقعا وسطا بين السياسة والخطة وتستخدم الإستراتيجية في الدراسات المعنية بأساليب التخطيط والتنظيم (العبادي، والسوداني، 2010).

**مفهوم الريادة الإستراتيجية:**

تكتسب الريادة الإستراتيجية أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي توجهها المنظمات، وتزايدت هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركّز الريادة الإستراتيجية على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات ومن ثم تحقيق مستوى تنافسي متقدم للمنظمة.

والريادة الإستراتيجية بأنها تعني "الأنشطة التي تعتمدها منظمات الأعمال لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها"(Hitt, et..al.,2007). وحددها (Dess, et..al.,2007) بأنها "طرائق، وممارسات، وأنماط اتخاذ قرار يستخدمها المدير الإستراتيجي في البحث عن الإستراتيجيات الجديدة".

وبين (الغالبي وإدريس،2009) بأن الريادة الإستراتيجية "مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها". وأكد (العاني وآخرون،2010) بأنها "مجموعة الإجراءات التي يقوم بها شخص، أو مجموعة من الأشخاص، من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شيء متميز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة، تضاف إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات".

كما بين (Dess, et..al.,2007) بأن الريادة الاستراتيجية "طرائق وممارسات وأنماط اتخاذ قرار يستخدمها المدير الإستراتيجي في البحث عن الإستراتيجيات الجديدة". وعبر (Luke & Verreynne, 2006: 6) عن الريادية الإستراتيجية تمثل "عملية اتخاذ أنشطة ريادية من خلال استخدام المنظور الاستراتيجي"، وعندما تقوم الشركة باستخدام الريادية الإستراتيجية، فأنها تركز بشكل متزامن على إيجاد الفرص في بيئتها الخارجية، وعلى قدرتها على استغلال تلك الفرص من خلال الإبداعات، وتمثل عملية تحديد الفرص التي يمكن استغلالها من خلال الإبداعات الجزء الريادي من الريادية الإستراتيجية، في حين تمثل عملية تحديد الطريقة الأفضل لإدارة جهود الإبداع في الشركة الجزء الاستراتيجي منها، وهكذا، فأن الريادية الإستراتيجية تبيّن الشركات التي تتكامل أنشطتها للعثور على فرص، ولتحقيق الإبداع الناجح كوسائل

رئيسة لاستغلال تلك الفرص في البيئة التنافسية للقرن الحادي والعشرين، ويعد بقاء ونجاح المؤسسات المتزايد دالة لقدرة الشركة على إيجاد الفرص الجديدة بشكل مستمر، وإنتاج الإبداعات بسرعة لاستغلال تلك الفرص.

وشدد (Dess, et..al.,2007) على أن الريادة الإستراتيجية تمثل "ممارسات يستخدمها الاستراتيجيون في أنشاء المشاريع الجديدة للمنظمة". وعبر عنها ( Hitt, et..al.,2001) بأنها "أي محاولة لخلق مشروع جديد أو أعمال جدية، مثل خلق منظمة جديدة، أو توسيع لمنظمة جديدة من قبل فرد، أو فريق من الأفراد، أو من قبل منظمة قائمة".

وتعرف الدراسة الريادة الإستراتيجية على أنها" عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة من خلال بدل الجهد وإنفاق رؤوس الأموال وتخصيص الوقت إضافة إلى تحمل المخاطر المصاحبة لذلك.

**أهمية دراسة الريادة الإستراتيجية**

أن الريادة الإستراتيجية تعد من أهم الاستراتجيات التي تدفع منظمات الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن ، وكذلك الوصول بهذه المنظمات إلى التميز ولتوضيح كثير من المفاهيم المرتبطة باستراتجيات الريادة سوف يتم توضيح معنى الإستراتيجية بشكل عام، وكذلك مستويات الإستراتجية والريادة والمنظمات الريادية والريادي واستراتجيات الريادة .

**مستويات الريادة الإستراتيجية:**

1-إستراتجية على مستوى الشركة (Corporate level Strategy)وهي تتعلق بالأمور الإجمالية والنطاق المتعلق بالمنظمة ،وكيف سيتم إضافة قيمة جديدة للأجزاء المختلفة (وحدات الأعمال ) في المنظمة .

2-إستراتجية وحدة الأعمال (Business Unit Strategy):وهي التي تتعلق بكيفية أن تنجح منظمات الأعمال في المنافسة في الأسواق المميزة للسلع والخدمات والتي تختلف من وحدة أعمال إلى أخرى .

3-إستراتجية الأعمال(Strategic Business Unit)

وهي تتعلق بكيفية أن أجزاء مكونات المنظمة تقوم بالتوصيل بكفاءة فيما يتعلق بالشركة واستراتجيات مستوى الأعمال في ظل المصادر والعمليات والأفراد .

وإستراتجية الريادة هي تلك الاستراتجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار، والتفرد. واخذ المخاطرة والمبادرة ،وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات ، واخذ المسؤولية عن هذه القرارات .

وقد اوضح (Hitt and Others.2007.p-112) بأنة لا يمكن تحديد معنى واحد لإستراتجية الريادة لكنها ترتبط بمكونات متعددة حيث أن على المديرين ابتكار شيء جديد وما سيكون علية المستقبل ، وان إستراتجية الريادة تساعد في تحقيق الرؤية للمنظمات وهي مفتاح لتحقيق قيمة وربحية عالية ومطلوبة على المدى الطويل للأعمال . وان النجاح في تحقيق استراتجيات الريادة من الأفكار المهمة في الوصول إلى الرؤيا بالنسبة لمنظمات الاعمال ،والقدرة على القبول بالمخاطرة والتوجه نحو التغيير المطلوب والوصول الى المنظمة المتعلمة لتحقيق الرؤية المطلوبة .

كما عرف (Foster, J. 2001.p15) الريادة الإستراتيجية على أنها ذات دلالات معينة وملموسة للعاملين من حيث الابتكار والتغيير وكذلك إجراء التحسينات وتطوير الأفكار للأعمال الحالية ،وان معظم المنظمات لديها استراتجيات مجربة تساعدها في الريادة وكذلك العمل على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتطوير الخدمات والمنتجات التي يتم طرحها في الأسواق الجديدة .

وعرف (Grote,Dick, 2002,P.121) الريادة الإستراتيجية بأنها القدرة على تحقيق الفرق في القيمة ما بين الكلف والارباح ،وأن قيادة التكلفة والتمايز في المنتج تعد الاعمال الريادية ،وحتى تحقق المنظمات ذلك لابد لها من ان توظف العاملين الأكفاء وتعمل على تدريبهم وتحفيزهم وتدعمهم وتضعهم في الاماكن المناسبة لآداء اعمالهم .

وعرف (Stevenson, L,2005,P.79) الريادة الإستراتيجية بانها التي تبنى على كل شي جديد والقيام على التكيف وكذلك القدرة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية ولهذا على المنظمات الريادية ان تبحث عن الفرص المناسبة بالاسواق وكذلك الموارد الملائمة لهذة الفرص .ولا بد من الأخذ بالاعتبار الاستفادة من العاملين

الموهوبين وقدراتهم الريادية التي تؤدي الى تحقيق التمايز لمنظمات الاعمال ،ومن خلال ذلك يجري تطوير قدرات ومهارات العاملين ضمن فلسفة الاستثمار بالموارد البشرية ، ومن الصعوبة ان تكون رياديا اذا لم تقم بتطبيق هذه الفلسفة وتدريب وتطوير العاملين . وقد عرف (Wickham, J. 1999.p.19) الريادة الإستراتيجية من خلال الإجابة على التساؤل التالي وهو كيفية القدرة على إنشاء منظمات أكثر ريادية وان تصبح أكثر ابتكاراً وأخذاً للمخاطر وأكثر سرعة وهذا يأتي من البعدين التاليين :

1- أن تؤسس منظمة ذات أعمال جديدة ومخاطرة جديدة .

2-أن تقوم بتحويل المنظمة وتجعلها أكثر ريادية من خلال التغيير في مجال معايير الأداء وأنظمة الموارد والمصادر وأنظمة الحوافز والمكافآت بالإضافة إلى ثقافة المنظمة و معايير التوظيف والتعيين .

وقد عرف (Meyer, 2005 :35) الريادة الإستراتيجية من خلال الإجابة على السؤالين التاليين المتعلمين بوجود مخاطر جديدة :هل توجد علاقة ما بين الإستراتيجية والأداء ؟ مع الأخذ بالاعتبار الموارد والبيئة ، هل تستطيع تلك الاستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية أخذة بالاعتبار الأهمية بالنسبة لاتخاذ القرارات والأسلوب الذي تداربة المنظمات ومدى مشاركة المستوى الأدنى من العاملين في اتخاذ القرارات حتى تصبح المنظمة أكثر ريادية ، وكذلك مدى تطبيق أنظمة الرقابة والتخطيط وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التخطيط خصوصا في البيئة المضطربة كلما كانت أكثر ريادية ؟

وقد أشار (Ramanathan,2004,p18) إلى أن الريادة الإستراتيجية هي تلك المرتبطة بعدد من المفاهيم التالية :

1. استغلال توسع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والأسواق .
2. الابتكار والإبداع والتحديث يحدث داخل وخارج المنظمة .
3. القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكلة السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية .
4. الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق .

5. القدرة على تحقيق النجاحات المالية والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل (السكارنة، 2008).

**المنظمات الريادية:**

لقد عرفها (Gregory & Lumpkin, 2007. p-14) بأنها تلك المنظمات التي تبنى شيئا ذا قيمة من لا شي وكذلك التي تقوم باغتنام الفرص بناءً على الموارد والمصادر وضمن رؤية محددة مع الأخذ بالاعتبار تقدير المخاطر .

وان الأنشطة الريادية تقوم على عدة محاور:

1-الأفكار والأعمال الجديدة: التي تقوم بطرح منتج جديد وأفكار جديدة وبناء أعمال حول المفهوم الجديدة .

2-الأفكار الحالية والأعمال الجديدة :وهي التي تتعلق بإيجاد أعمال جديدة بناءً على المفاهيم القديمة، وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة بعد تطوير المنتجات القديمة .

3- الأفكار والأعمال الحالية : والتي يتم بها تقديم المنتجات والخدمات مع قليل من الابتكار والإبداع مع وجود بعض المخاطر المالية .

ووضح (Ramanathan) بعض العوامل التي تساعد في نجاح المنظمة الريادية :

1-الرؤية الريادية وهي تعني المتوقع الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ،وأن الفرص البيئية والنماذج المتعددة من المنافسين تؤثر في هذه الرؤية ، وكذلك المخرجات والمسؤوليات المرتبطة بالإدارة العليا حول نظرتها لهذه الرؤية . بالإضافة إلى إيجاد نوع من الثقافة في المنظمة التي تساعد العاملين للمشاركة في كيفية وضع الطرق الملائمة للمنافسة. وان الرؤية الذكية هي التي تدفع العاملين لكيفية التعامل ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة .

2- أساليب فرق المخاطرة الجديدة المنظمة:

إن فرق المخاطرة الجديدة يمكن أن تظهر من خلال الابتكارات التي تكون في المنتج والسوق والعمليات ،ويوجد عدة مزايا مرتبطة بفرق المخاطرة الجديدة والتي تأتي من رقابة ذاتية للسلوك ولديهم من الخبرة والمعرفة التي تساعد في الاستفادة من

مهاراتهم ومعرفتهم ومواهبهم وابتكاراتهم للعمل مع بعضهم بعضاً ويكون مستوى الأداء لديهم مرتفعا والقدرة على المشاركة في حل المشاكل.

3-التعويض كعنصر مهم في الدافعية :

إن التعويض له مؤثرات إيجابية مساعدة على دفع جهود العاملين وفرق العمل في تحسين مستوى الإنتاجية، وان التعويض يكون في ثلاثة أنواع سواء أكان الدفع غير المباشر (العوائد والخدمات )أما الدفع المباشر (الأجر والحوافز ). والنمط الثالث مرتبط بالضمان وتحديات السوق وفرص التعلم (السكارنة، 2008).

كما ذكر (السكارنة، 2008) أن تعريف المنظمة الريادية بأنها التي يكون لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج وأسواق جديدة ونماذج جديدة في المنظمات التي ترتكز على الإدارة الإستراتيجية في تحسين الإبداع.

**نماذج الريادة الاستراتيجية :**

ظهرت عدة نماذج تناولت عملية الريادة الإستراتيجية من زوايا وأبعاد مختلفة تبعاً لما يحدث في البيئة المحيطة وهي كما يلي:

**1. نموذج الاختيار الاستراتيجي:**

وهي عملية تحويلية تقوم المنظمة من خلالها بتبني التغيير الحاصل في البيئة المحيطة من خلال أسلوب فكري مدروس ومقصود ، ويمكن اختيار البدائل التي تمكنها من ذلك والفرضية التي انطلقت منها هذه المدرسة أن المنظمة ذاتها تتبنى التغيير الحاصل في البيئة مدفوعة فقط من خلال التوقعات السلبية حيال المستقبل بحيث تكون مستعدة للتأقلم مع ما يستجد من تغيير (أبو فارة، 2010).

**2. نموذج التكييف البيئي:**

وهي مدرسة تهتم بالمنافسة والمواقف التنافسية التي تتبناها المنظمات وتقوم هذه المدرسة على الفرضية التالية وهي أن منشأة الأعمال تتبنى التغيير الحاصل في البيئة وتبنية ، وهنا تقف محدودية الموارد في المنشأة التي تسعى لتبني هذا التغيير إضافة للمنظمات المسيطرة كمحدد رئيس قد يوثر على درجة تبنيها للتغيير الحاصل وقد يؤدي لتهديد موقفها التنافسي وخروجها من السوق وتشترك

هذه المدرسة مع المدرسة السابقة بأن دافع جمهور المنظمات لتبني التغيير والقيام بالريادة الاستراتيجية ناتج عن التصورات السلبية نحو البيئة في المستقبل وبالتالي السعي لأن تكون مستعدة للتأقلم (برنوطي، 2008) .

**3. نموذج علم التعقيد:**

تتسم هذه المدرسة الثورية أفكارها من علم التعقيد ؛ وهو علم حديث يبحث في العلاقات الرياضية والفيزيائية اللاخطية وحدوث حالات لا تفسير لها ولا يمكن برهنتها ، حيث اعتمد بعض المنظرين الاستراتيجيين على هذا المفهوم واعتبروا أن عملية الريادة الاستراتيجية وصياغة الإستراتيجية أعقد من كونها خطوات متتابعة والفرضية التي تقوم عليها هذه المدرسة أن منظمات الأعمال تتواجد في بيئة تحتوي على متغيرات لا خطية وتواجه مفاجئات لا تفسير لها وغير متوقعة الحدوث ، إضافة لكثرة المتغيرات وتعقيدها وبالتالي تحتاج هذه المنظمات إلى أساليب جديدة غير تقليدية لمواجهة الواقع المعقد ، لذا أدى ظهور هذه المدرسة إلى تمايز ثلاثة نماذج للتخطيط الاستراتيجي يمكن للإدارة العليا استخدامها في رسم استراتيجياتها المستقبلية ، وهذه النماذج هي(الخفاجي، 2005) :

**أ. النموذج المعياري:**

يعتبر هذه النموذج أن عملية الريادة الاستراتيجية هي عملية ذهنية منطقية شاملة تمر بمراحل متتابعة للوصول لتشكيل بدائل إستراتيجية يتم من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة ، ويقوم هذا النموذج على الافتراض الأساسي وهو أن هدف منظمات الأعمال هو تعظيم القيمة السوقية الحالية وزيادة الإيرادات المستقبلية من خلال مقدرتها على تلبية رغبات زبائنها الحاليين وفي المستقبل، وبالتالي تأخذ الإستراتيجية شكلها من خلال تحديد أي الرغبات ستقوم المنظمة بإشباعها ومن خلال تجنب المنافسة قدر الإمكان(Hall, &. Woodward, 2009).

**ب. نموذج التعلم:**

جاء هذا النموذج كرد فعل للنموذج السابق ، حيث انتقد الفكرة القائلة أن إستراتيجية المنظمة هي دائماً ناتجة عن عملية تخطيط منظم ورشيد ، بحيث أدخل

بعداً جديداً لمفهوم الإستراتيجية هو الانبثاق Emergent أي أن الإستراتيجية قد تنبثق إلـى حيـز الوجـود وقـد يكـون هـذا الانبثـاق لـيس نتـاج مراحـل متتابعـة للتخطـيط الاستراتيجي . والجدير ذكره هنا أن هذا النموذج لم ينفِ وجود استراتيجيات معيارية ، لكنه يؤكد على ظهور استراتيجيات منبثقة غير مخطط لها مسبقاً ناتجة عن عوامل تعلق باتجاهات السوق والمنافسة ، لكن بالرغم من انتقاد هذا النموذج لخطوات تشكيل الإستراتيجية إلا أنه لم يأتِ بالبديل (العبادي، والسوداني، 2009).

**ج. نموذج الرفع الاستراتيجي :**

يرى هذا النموذج أن عملية الريادة الاستراتيجية تعتمد على بناء وتطوير كفاءات محورية ضمن سلسلة القيمة لدى المنظمة ، حيث تمثل الكفاءات المحورية الخبرات المنجزة والكفاءات والقدرات الموجودة في نقاط محددة من سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة والتي يصعب تقليدها من قبل الغير ، بينما تمثل سلسلة القيمة كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف رفع قيمتها. ويعتمد هذا النموذج على ما يسمى بالنية الإستراتيجية والتي تعني توسيع موارد المنظمة لتتناسب الطموح بدلاً من تقليص الطموح ليناسب الموارد المتاحة ، بمعنى أن عملية صياغة الإستراتيجية تعني الرفع لإمكانات وموارد المنظمة للوصل لأفضل النتائج(Bjerke, &. Hultman, 2002) .

والرفع الاستراتيجي يعني تكثيف جهود المنظمة لتحقيق الطموح الاستراتيجي والتركيز على البحث والتطوير في مشاريع تحقق الريادة والصدارة للمنظمة ، كما يقوم الرفع الاستراتيجي على استخدام الكفاءة والعمل على تقصير الفترة الزمنية بين استثمار المنظمة لمواردها واسترجاعها (Bolton. & Thompson, 2000).

وجدير بالذكر إن مدارس الريادة الإستراتيجية انطلقت من البيئة المحيطة بالمنظمة ، وأما نماذج الريادة الإستراتيجية فتناولت العملية ذاتها ، فالنموذج الأول اعتبر أن هذه العملية ناتجة عن تحليل عقلي وضمن خطوات متتابعة لتطوير البدائل الإستراتيجية ، أما النموذج الثاني دعي لاستخدام التحليل العقلي والحدسي في تطوير الاستراتيجيات ،أما النموذج الثالث فقد أكد على وجود كفاءات محورية تنطلق من خلالها العملية ، وأن تقوم هذه العملية على الرفع الاستراتيجي لموارد المنظمة وإمكاناتها.

**معايير الريادة الإستراتيجية:**

ولقد تم تجميع معايير الريادة الإستراتيجية في عدة مجموعات وفيما يلي توضيح كل مجموعة (زيدان، 2007):

**المجموعة الأولى: مجموعة الانجاز والتصرف**

أن جوهر هذه المجموعة هو الميل إلى التصرف والقيام بالأفعال الموجهة إلى انجاز المهام أكثر من التأثير على الآخرين ومع ذلك فان التصرفات الموجهة للتأثير على الآخرين أو قيادتهم إلى تحسين الإنتاجية والحصول على نتائج أفضل تدرج تحت مجموعتي الانجاز والتصرف والأثر والتأثير على حد سواء وتشمل مجموعة الانجاز والتصرف الآتي:

**1- التوجه نحو الانجاز:**

التوجه نحو الانجاز هو الاهتمام بإتقان العمل والتنافس مع مقاييس الكمال هذه المقاييس أما أن تكون هي الأداء السابق للشخص نفسه (السعي إلى التحسن) أو أن تكون درجة موضوعية (التوجه للنتائج) أو أداء الآخرين( التنافس) أو تحدي أهداف ذاتية أو حتى تحدي ما لم يتحقق من قبل مطلقا (الابتكار). ويطلق على التوجه نحو الانجاز بعض المسميات الأخرى مثل :( التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الكفاءة، الحرص على المقاييس، التركيز على التحسين، روح المبادرة، الاستخدام الأمثل للموارد) (زيدان، 2007).

**وتشمل التصرفات الدالة على التوجه نحو الانجاز الآتي** (صالح، 2007) :

1. السعي لبلوغ مقياس حددته الإدارة.
2. وضع أهداف طموحة للذات وللآخرين والدقة لتحقيقها.
3. القيام بتحليل التكاليف والعائد.
4. الدخول في مجازفات محسوبة في ميدان الأعمال.

**2- الاهتمام بالنظام والجودة والدقة :**

يعكس الاهتمام بالنظام دافعا داخليا للتخفيف من حالة الغموض في البيئة المحيطة ومن الممكن إطلاق أسماء أخرى على الاهتمام بالنظام والجودة والدقة مثل (المراقبة، الاهتمام بالوضوح، الرغبة في التخفيف من حالة الغموض، تتبع مجريات الأمور).

ويمكن التعبير عن الاهتمام بالنظام والجودة والدقة بما يلي (صالح، والمبيضين، 2010):

1. مراقبة العمل أو المعلومات واختبارها.
2. الإصرار على وضوح الأداء والمهام.
3. وضع نظم المعلومات وصيانتها.

ويربط الاهتمام بالنظام بحب الانجاز ويظهر على شكل الاهتمام بالحفاظ على مواصفات الدقة والجودة وما إلى ذلك. ويعبر هذا المقياس أحياناً عن مؤشرات سلبية في بعض الوظائف خصوصا وظائف الإدارة العليا ترتبط زيادة الاهتمام بالأداء المتوسط لا بالأداء المتفوق حيث يستدعى الاهتمام بالنظام في هذه الحالات التركيز على شكل ومواضيع اقل أهمية مما هو مناسب لهذه الوظائف.

**3- المبادرة:**

المبادرة هي السبق إلى التصرف أي القيام بأكثر مما هو مطلوب أو متوقع في الوظيفة. وانجاز أشياء لم يطلبها احد من شأنها أن تحسن أو تطور نتائج العمل وتبعد المشاكل أو تخلق فرصا جديدة. ومن الممكن إطلاق أسماء أخرى على المبادرة مثل (الانحياز للعمل، الحزم، التوجه الاستراتيجي نحو المستقبل، استغلال الفرص، السبق إلى التصرف) (الصميدعي ، والعسكري، 2010).

وفى المناصب الإدارية يتم التعبير عن المبادرة بالقيام بأعمال الوقت الحاضر لتجنب مشاكل أو خلق فرص في المستقبل.

**المثابرة: تظهر المبادرة على الصور التالية** (الطائي،وإبراهيم، 2010):

1. المثابرة: عدم اليأس عند مواجهة العقبات أو الرفض.
2. تبين الفرص واستغلالها.
3. الأداء بأكثر مما تقتضيه الوظيفة بكثير.
4. التنبؤ والاستعداد لفرصة أو مشكلة معينة غير ظاهرة للآخرين.

**4- البحث عن المعلومات :**

يؤدى حب الاستطلاع الدفين والرغبة في معرفة المزيد عن الأشياء أو الناس أو الأمور، إلى البحث عن المعلومات ويستلزم البحث عن المعلومات بذل جهد للحصول

علـى المزيـد منهـا وعدم تقبـل الأمـور بظواهرها وللبحث عن المعلومـات أسمـاء أخرى منها: (تعريف المشكلة، التركيز التشخيصى، الحساسية للسوق والعميل، النظر بعمق). ويقتضى البحث عن المعلومات الخروج عن الأسئلة المألوفة ويشمل (المنصور، 2003) :

1. التعمق أو الضغط للحصول على المعلومات الدقيقة أو لحل جملة من التناقضات عن طريق سلسلة من الأسئلة.
2. التدقيق في البحث عن الفرص المحتملة والمعلومات المتناثرة التي قد تكون ذات نفع في المستقبل.
3. التطوع بالخروج لمعاينة أي موضوع متعلق بالعمل.

**المجموعة الثانية: مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية**

تشمل مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية نية الاستجابة لحوائج الآخرين وتهيئة النفس للتجاوب مع الاهتمامات بالآخرين ومشاعرهم ورغبتهم (تفهم الآخرين) والعمل علي الاستجابة لهذه الحاجات (خدمة العملاء). وبالرغم من انه يمكن لتفهم الآخرين أن تؤدي باستقلالية لأنها تعتبر أساساً للمستويات العليا من خدمة العملاء كذلك فان تفهم الآخرين تستخدم بمساعدة الجدارات في مجموعة التأثير والمجموعة الإدارية وتشتمل هذه المجموعة علي الأتي :

**1- تفهم الآخرين :**

تقتضي تفهم الآخرين الرغبة في تفهم أناس آخرين فهي المقدرة علي الإصغاء بدقة وتفهم الأفكار التي لم يعرب عنها أو التي لم يكتمل الإعراب عنها وكذلك المشاعر والاهتمامات لدي الآخرين. وتعتبر القدرة علي تفهم الآخرين عبر الثقافات التي تتزايد أهميتها حالة خاصة من حالات تفهم الآخرين عبر حواجز الثقافات وكثيرا ما تشمل قدرا كبيرا من البحث عن المعلومات ويطلق علي تفهم الآخرين بعض المسميات الأخرى مثل: (التعاطف، الإصغاء، الإحساس بالآخرين، إدراك مشاعر الآخرين). وعادة ما يظهر تفهم الآخرين علي الصور الآتية(العاني، وآخرون، 2010):

1. إدراك مشاعر الآخرين ومزاجهم.

2. استخدام الفهم القائم علي الإصغاء والملاحظة في التنبؤ بتصرفات الآخرين والاستعداد لها.
3. تفهم مواقف الآخرين واهتماماتهم ومنطلقاتهم.
4. تفهم الأسباب الكامنة وراء المواقف الأساسية الطويلة العهد لدي الأشخاص وأنماط سلوكهم ومشاكلهم.

**2- التوجه لخدمة العملاء :**

يتضمن التوجه لخدمة العملاء الرغبة في مساعدة الآخرين أو خدمتهم من اجل الاستجابة لحاجاتهم انه يعني تركيز الجهود علي اكتشاف حاجة العميل وقضائها وهو يتشابه في عمق الفهم مع تفهم الآخرين وقد يكون العميل عميلا حقيقيا (أي عميلا خارجيا) أو المستخدم الطرفي في نفس المؤسسة (أي عميلا داخليا) وفي بعض الأحيان قد يكون هناك أكثر من مجموعة من العملاء. ويطلق علي التوجه لخدمة العملاء مسميات أخرى مثل: (المساعدة والتوجه للخدمة، التركيز علي احتياجات العميل، مشاركة العميل، التركيز علي العميل الداخلي). وتشمل المظاهر التقليدية للتوجه لخدمة العملاء علي ما يلي (متعب، وراضي، 2009):

1. البحث بعمق لمعرفة الحاجات الحقيقية لدي العميل والتوفيق بينها وبين المنتجات والخدمات المتوفرة.
2. تحمل مسئولية تصحيح مشاكل خدمة العملاء بصفة شخصية أو حل تلك المشكلات بطريقة فورية دون محاولة التهرب من المسئولية.
3. العمل كناصح أمين يتصرف بناء على رأي مستقل بخصوص حاجات العميل ومشاكله وفرصه وإمكانيات وضعها موضع التنفيذ.
4. العمل بنظرة بعيد المدى لمواجهة مشاكل العميل.

**المجموعة الثالثة: مجموعة الأثر والتأثير:**

تعكس مجموعة الأثر والتأثير الاهتمام الدفين لدى الشخص بالتأثير على الآخرين ويعرف هذا بالحاجة إلى السلطة أو النفوذ وعادة ما يتأثر دافع النفوذ الذى يغذى السلوك الناجح باعتبارات مصالح المؤسسة أو مصالح الآخرين حيث لم يتبين لنا أن المؤديين الأكثر تفوقا ينشدون منزلة أو صيتا أو سمعة أو أي مكسب شخصي على

حساب مصالح الآخرين أو المؤسسة. وتشتمل هذه المجموعة علي الأتي (جاسم، 2011):

**1- الأثر والتأثير:**

يعبر الأثر والتأثير عن النية فى الإقناع والتأثير أو ترك انطباع قوي لدى الآخرين وذلك من اجل دفعهم لتأييد مقاصد المتحدث أو من اجل الرغبة فى ترك اثر أو تأثير معين على الآخرين. ويطلق على الأثر والتأثير عدة أسماء منها: (التأثير الاستراتيجي، إدارة الانطباع، حب الظهور، الإقناع الموجه، التأثير التعاوني). وتشتمل مؤشرات الأثر والتأثير على ما يلي (الخطيب، 2012):

1. توقع تأثير التصرف أو التفاصيل الأخرى على نظرة الناس للمتحدث.
2. الاحتكام إلى الأسباب والبيانات والأرقام والحقائق.
3. استخدام أمثلة محسوسة ووسائل إيضاح وعروض حية.
4. تجميع ائتلافات سياسية وبناء دعم لأفكاره من وراء الستار.
5. إظهار بعض المعلومات أو حجبها عمدا للحصول على تأثير معين.

**2- الإدراك التنظيمي :**

يشير الإدراك التنظيمي إلى مقدرة الشخص على إدراك علاقات القوى داخل مؤسسته أو المؤسسات الأخرى أو يشير على مستويات أعلى إلى مقدرة الشخص على إدراك وضع المؤسسة في إطارها العالمي الأعم. ويطلق على الإدراك التنظيمي أسماء أخرى منها: (قواعد اللعبة في المؤسسة، تجنيد الآخرين، تفهم مؤسسات العملاء، استخدام سلسلة الأوامر، الذكاء السياسي). ومن المؤشرات التقليدية للإدراك التنظيمي ما يلى (الخفاجي، 2005):

1. تفهم الهيكل الغير رسمي للمؤسسة.
2. التعرف على القيود غير المعلنة للمؤسسة.
3. التعرف على مواجهة المشاكل والفرص والقوى السياسية الخفية المؤثرة على المؤسسة.

**3- بناء العلاقات:**

بناء العلاقات هو بناء علاقات ودية أو شبكة اتصالات مع الناس المفيدين أو الذين يحتمل أن يكونوا مفيدين يوما ما فى تحقيق أهداف متعلقة بالعمل والمحافظة علــى تلك العلاقات. ويطلق علــى بنــاء العلاقــات مسميات أخرى منها: (شبكة الاتصالات، استخدام الموارد، تطوير العلاقات، العلاقات الشخصية، الاهتمام بعلاقات العملاء، القدرة على بناء الصلات). وتشتمل مؤشرات بناء العلاقات على ما يلى (صالح، 2007):

1. العمل قصدا على بناء الصلة , استعداد الشخص لبناء الصلة.
2. بناء الصلة بسهولة.
3. تقاسم المعلومات الشخصية لبناء قاعدة مشتركة أو علاقات ثنائية.
4. إنشاء شبكات أو بناء علاقة صداقة مع أشخاص عديدين قد يحتاج إليهم الشخص يوما ما للحصول على معلومات أو مساعدة أخرى.

**المجموعة الرابعة: المجموعة الإدارية:**

تعتبر مجموعة الجدارات الإدارية فرعا من مجموعة الأثر والتأثير من ناحية كونها ترمى إلى إحداث اثر من نوع خاص. هذا الأثر (تطوير الآخرين, قيادتهم, تحسين العمل الجماعي والتعاون) وهي ذات أهمية خاصة للمديرين. وتشتمل هذه المجموعة علي الأتي:

**1- تطوير الآخرين:**

يعتبر تطوير الآخرين نموذجا خاصا من الأثر والتأثير تكون الرغبة فيه هي التعليم أو المساعدة على تطوير شخص أو مجموعة من الأشخاص ويقتضى كل مستوى ايجابى في تطوير الآخرين نية صادقة فى تشجيع تعليم الآخرين وتطويرهم ويكمن جوهر هذه المعايير فى النية التطويرية والتأثير التطويري لا في الدور السمي. ويطلق على تطوير الآخرين أسماء أخرى مثل: (التعليم والتدريب، تامين تنمية المرءوسين وتطويرهم، النظرة الواقعية الايجابية، مد المساعدة، تدريب الآخرين). ومن التصرفات الشائعة التي تعبر عن تطوير الآخرين ما يلي (المنصور، 2003):

1. الإفصاح عن توقعات ايجابية عن الآخرين حتى في الحالات الصعبة.

2. الاعتقاد بان الآخرين يرغبون في التعلم ويقدرون عليه.
3. إعطاء التعليمات أو الشرح العملي مصحوبا بالأسباب أو المبررات كوسيلة تدريبية.
4. تفويض الوظائف أو المسئوليات من اجل تطوير قدرات الآخرين.

**2- الحزم واستخدام قوة المنصب (الإلزام):**

الإلزام هو تعبير عن رغبة الشخص في جعل الآخرين يستجيبون لرغباته. أن مبدأ السلوك الإلزامي يجب أن يستخدم بالحكمة والفاعلية والحرص على صالح المؤسسة على المدى البعيد. وتطلق على الإلزام أسماء أخرى منها: (الحسم، استخدام القوة، استخدام التأثير الخشن، المسؤولية، المراقبة والانضباط في الصف). ومن التصرفات الشائعة التي تعبر عن الإلزام ما يلي (الصميدعي، والعسكري، 2010):

1. مواجهة الآخرين بأسلوب مباشر وصريح بخصوص مشاكل الأداء.
2. الانفراد بوضع المواصفات والمطالبة بمستوى أعلى من الأداء والجودة.
3. الإصرار على التقيد بطلب الشخص أو أوامره في لهجة حادة لا تدع مجالا للتراجع.
4. رفض الطلبات غير المنطقية بحزم أو وضع حدود لتصرفات الآخرين.

**3- العمل الجماعي والتعاون:**

يقتضى العمل الجماعي والتعاون نية صادقة في العمل بالتعاون مع الآخرين وانتماء الفرد إلى الفريق رغبة في العمل الجماعي بدلا من العمل الانفرادي أو التنافسي. ونلجأ إلى هذا المقياس عندما يكون الشخص (المقابل) عضوا في مجموعة تتكون من أفراد يعملون كفريق واحد. ويطلق على العمل الجماعي والتعاون أسماء أخرى منها: (إدارة المجموعة، مساعدة المجموعة، حل الخلافات، إدارة مناخ الفريق، تحفيز الآخرين). وتشمل جهود العمل الجماعي ما يلي (الطائي، وإبراهيم، 2010):

1. طلب أفكار وأراء للمساعدة فى تكوين قرارات أو خطط معينة.
2. التعبير عن التوقعات الايجابية من الآخرين.
3. التنويه علانية بانجازات الآخرين.
4. الإصرار على تمكين الآخرين وجعلهم يشعرون بأهميتهم وقوتهم.

**4- قيادة الفريق:**

قيادة الفريق هي الرغبة في اتخاذ دور القائد في الفريق أو المجموعة وتقتضى قيادة الفريق الرغبة في قيادة الآخرين وعادة وليس دائما ما تظهر قيادة الفريق في مراكز السلطة الرسمية لذلك فان هذا المقياس مرتبط بحجم الوظيفة. ويطلق على القيادة أسماء أخرى منها: (تقلد السلطة، أن يكون في محل المسئولية، الرؤية، قيادة المجموعات وتحفيزها،الاهتمام الصادق بالمرءوسين). وتشمل التصرفات الدالة على القيادة ما يلى (Barrett, &. Balloun, 2000):

1. إعلام الآخرين: إحاطة الذين يمسهم القرار علما بما يحدث.
2. القيادة بجهد شخصي لمعاملة كل أعضاء المجموعة بعدل.
3. التأكد من الوفاء بالحاجيات العملية للمجموعة.
4. التأكد من إقناع الآخرين بمرئيات القائد وأهدافه وطبيعته ولهجته وسياسته.

**المجموعة الخامسة: المجموعة الذهنية:**

تعتبر الجدارات الذهنية ترجمة ذهنية للمبادرة فالشخص يعمل على الوصول إلى فهم للحالة أو المهمة أو المشكلة أو الفرصة أو مجموعة المعلومات وهناك أسلوبين يتم استخدامهم فى الجدارات الذهنية وهى التفكير التحليلي والتفكير الإدراكي.

**1- التفكير التحليلي:**

هو تفهم وضع ما عن طريق تقسيمه إلى أجزاء صغيرة أو تتبع مقتضيات حالة ما بطريقة تقصى الأسباب مرحلة بمرحلة. ويشمل التفكير التحليلي تنظيم أجزاء الموضوع أو القضية بشكل متماسك ومتكامل ووضع مقارنات منتظمة لصفات أو أوجه مختلفة وكذلك وضع الأولويات على أساس منطقي. وتطلق على التفكير التحليلي مسميات أخرى منها: (إعمال الفكر الفردي، الذكاء العملي، تحليل المشاكل، مهارة التخطيط). وتشمل التصرفات الدالة على التفكير التحليلي ما يلي (Bjerke, &. Hultman, 2002):

1. وضع الأولويات للمهام وفقا لأهميتها.
2. تقسيم مهمة معقدة إلى أجزاء: ليسهل التحكم فيها وذلك بأسلوب نمطي منظم.

3. التعرف على بعض من المسببات المحتملة للإحداث وكذلك بعض من نتائج التصرفات.

4. توقع العقبات والتفكير المسبق فى الخطوات التالية:

**2- التفكير الإدراكي:**

التفكير الإدراكي هو تفهم وضع ما أو مشكلة معينة عن طريق تجميع الأجزاء والنظر إلى الصورة الكبيرة ويشمل التفكير الإدراكي التعرف على الأنماط أو العلاقات بين الأوضاع التي لا يظهر ترابطها من الوهلة الأولى والتعرف على الأمور الأساسية أو الأمور الخفية في الأوضاع المعقدة. وتطلق على التفكير الإدراكي مسميات أخرى منها: (استخدام المفاهيم، تمييز الأنماط، التبصر، الفكر النقدي، تعريف المشكلة، القدرة على خلق النظريات). وتشمل التصرفات الدالة على التفكير الإدراكي ما يلى (Bolton, & Thompson, 2000):

1. استخدام القواعد الأساسية السائدة والبداهة والخبرات السابقة للتعرف على المشاكل والحلول.

2. رؤية الفروق الجوهرية بين الأحداث الراهنة والماضية.

3. تطبيق المفاهيم أو الأساليب المعقدة والمتوارثة بطريقة مناسبة وتعديلها.

**المجموعة السادسة: مجموعة الفعالية الشخصية**

تتحكم هذه الاستراتيجيات في فعالية أداء الشخص عندما يتعامل مع صعوبات أو ضغوط مباشرة من المناخ وهى تعزز فعالية استراتيجيات أخرى متعلقة بالمناخ وتشمل هذه المجموعة على الصفات الآتية:

**1- التحكم في الذات :**

التحكم في الذات هو قدرة الشخص على السيطرة على المشاعر وكبت التصرفات السلبية عندما يُثأر أو يواجه بالمعارضة أو العداء من الآخرين أو عندما يعمل فى ظروف متأزمة. ويطلق على التحكم في الذات أسماء أخرى منها: (القدرة على التحمل، مقاومة الضغوط، المحافظة على الهدوء، السيطرة على النفس). وتشمل التصرفات الدالة على التحكم فى الذات ما يلي(أبو فارة، 2010):

1. البعد عن الاندفاع.

2. مقاومة الميل إلى تورط للذات غير مناسب ولا يُحسب عقباه.

3. المحافظة على الهدوء في الجو المشحون.

4. الاستجابة البناءة للمشاكل حتى في ظل التوتر.

**2- الثقة بالنفس:**

الثقة بالنفس هي اعتقاد الشخص في مقدرته على تحقيق مهمة ويشمل هذا إظهار الشخص للثقة فيالتعامل مع التحديات المتزايدة أو التواصل إلى قرارات أو بلورة أراء أو معالجة الفشل بأسلوب بناء. وتطلق على الثقة بالنفس أسماء أخرى منها: (الحزم، قوة الشخصية، الاستقلالية، قوة المفهوم الذاتي، الاستعداد لتحمل المسئولية). ويشمل الوصف السلوكي للثقة بالنفس ما يلي(أحمد، وبرهم، 2008):

1. وضع الشخص القرارات أو تطبيقها رغم عدم موافقة الآخرين.

2. تقديم نفسه في أسلوب إلزامي أو مؤثر.

3. الإعلان عن ثقته في حكمه الخاص أو في إمكانياته.

**3- المرونة:**

هي المقدرة على التكيف والعمل بفعالية في ظروف متنوعة أو مع أشخاص أو مجموعات مختلفة وإنها المقدرة على تفهم وتقدير وجهات نظر مختلفة ومتعارضة بخصوص موضوع ما وتطويع أسلوب ما وفق مقتضيات التغيير في الموقف وكذلك القدرة على التغيير. وتطلق على المرونة مسميات أخرى منها: (التوافقية، القدرة على التغيير ،الموضوعية في الرؤية، سهولة التكيف). وتشمل المؤشرات السلوكية للمرونة ما يلي(الدوري، والسعيدي، 2010):

1. الإقرار بصلاحية وجهة النظر المضادة.

2. التكيف بسهولة مع المتغيرات في العمل.

3. تطبيق القواعد والإجراءات بمرونة.

4. تغيير التصرفات أو الأسلوب الشخصي للتكيف مع الوضع.

**4- الولاء للمؤسسة :**

الولاء للمؤسسة هو مقدرة الشخص وعزمه على تكييف تصرفاته مع حاجيات المؤسسة وأولوياتها وأهدافها وعلى التصرف بطريقة تعزز أهداف المؤسسة أو تستجيب

لاحتياجاتها وقد يتمثل الولاء في تقديم رسالة المؤسسة على الاختبارات الذاتية أو على أولويات الدور المهني للفرد. ويطلق على الولاء مسميات أخرى منها: (عقلية أعمال، التوجه نحو تحمل المهام، الرؤية، الولاء لرسالة السلطة). وتشمل المؤشرات السلوكية للولاء ما يلي(زيدان، 2007):

1. الاستعداد لمساعدة الآخرين لإنهاء أعمالهم.
2. تعديل الأنشطة والأولويات الشخصية للوفاء بحاجيات المؤسسة.
3. تفهم الحاجة للتعاون من اجل تنفيذ الأهداف الكبرى للمؤسسة.
4. اختيار الوفاء بأهداف المؤسسة على تحقيق مصالح مهنية.

**الميزة التنافسية :**

يعد الميزة التنافسية من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في العالم من خلال الأدبيات والدراسات الإدارية وعلى المستويين الفردي والمنظم. ويمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

**مفهوم الميزة التنافسية :**

نشأ مفهوم الميزة التنافسية للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره (إسماعيل، 2009).

ان مفهوم الميزة يعني تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة بأنه شيء فريد ومميز ويأخذ تحقق هذه الميزة اشكالاً متعددة كتصميم مميز أو علامة تجارية أي أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين بان خدمات المنظمة المعنية تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه ، وقد يأتي هذة

الميزة أيضا من خلال إيجاد شهرة للعلامة التجارية أو من خلال استخدام تقنية معينة، وبهذا ستحصل المنظمة على عائدات تفوق المتوسط (Noe et.al, 2009) ويمكن استخدام الميزة بطريقتين :

أ. من خلال تميز خدمات المنظمة عن المنافسين عن طريق إضافة خصائص فريدة للخدمات المقدمة ، مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق .

ب.احتمال توفر فرصة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات .

والميزة التنافسية تمثل كافة أوجه الأنفاق على تكوين الأصول المعرفية في المنظمة والتي تستخدم في أنتاج السلع وتقديم الخدمات وفي القيام بالنشاطات والوظائف التقليدية المختلفة (سويسي، 2010).

في حين أعطى (Khan, **&** Matlay, 2009) مفهوماً لهذه الميزة بأنها عملية تخطيط النشاط لتحقيق تميز في مخرجاته قياساً للبدائل المطروحة في السوق ، مما يحقق انفراد مخرجاتها بمواصفات فريدة ترتقي على بديلاتها

هناك اختلاف حول مفهوم الميزة التنافسية ، فقد عرفها كل من( Evans, & Collier, 2007) بأنه عملية تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها، ويشير هذا التعريف إلى الاهتمام بثقافة المنظمة والتركيز على الجوانب السلوكية (زيادة الوعي لدى العاملين بأنفسهم وبالآخرين، زيادة قدرة العاملين على التفاعل والاتصال فيما بينهم).

وعرفته (Meyer, 2005 :31) بأنه تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، وتتسم الميزة التنافسية بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضى الوظيفي وتحسين الأداء.

في حين يعرفها كل من شارما وكودالي (Sharma & Kodali, 2008) بأن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي ( التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، والابتكار). ويعرف (الدويري، 2009) الميزة التنافسية بأنها:"عملية تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها.

كما يعرف (ماهر، 2007) الميزة بأنها: تقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غير مألوف، ويشير هذا التعريف إلى الاهتمام بالأداء الإبداعي الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما انه من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه المدخل الثاني من مداخل دراسة الإبداع ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء.

وتعرفه الدراسة الميزة التنافسية بأنها: إحداث نقلة نوعية للمنظمة يجعلها ومتميزة عن المنظمات وذلك بإدخال التغيير والتطوير لمكونات المنظمة كافة.

**أهمية دراسة الميزة التنافسية:**

تعد دراسة الميزة التنافسية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين.

وللميزة التنافسية عدة فوائد تتمثل في تحرير المنظمة من محددات التفكير التقليدي، والمساعدة في وضع قيم وفلسفة المنظمة، وتحديد معايير الأداء، والدفع نحو التخطيط المستقبلي، وتحفيز الاتجاهات والأغراض، وتشجيع الثقة، وتزيد من درجة الإحساس بالفعالية والإنتاجية، وتجعل العاملين أكثر ولاء للمنظمة، وتساعد في اتخاذ القرارات، وتضمن بقاء المنظمة متوائمة مع بيئتها(إبراهيم، 2001).

وتحقيق الميزة التنافسية توفر معلومات عن نقاط قوة المؤسسة الرئيسة، ودراسة الجوانب التي يجب تحسينها، وتحدد العوامل الخارجية، والتهديدات والفرص المتاحة لأي خطط مستقبلية، وتوفير وسيلة جيدة للتوصل إلى توافق في الآراء بشأن الحالة المرجوة للمؤسسة، واستخلاص الدروس المستفادة (إسماعيل، 2009).

وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها(مرعي، 2002).

ويشير كل من (التميمي، والخشالي، 2004) على أهمية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة، ومجالات الضعف.

**العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.**

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:

**العوامل الخارجية:**

ويقصد بالعوامل الخارجية وهي عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى التنافس وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة وبين المنظمة من جهة أخرى(Kotler, 2000).

وتتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق (يوسف، 2005).

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أصلا.

**العوامل الداخلية:**

ويقصد بالعوامل الداخلية هي طاقة وإمكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية وقيم أفراد الإدارة العليا والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة للمنظمة وفرصاً ينبغي استغلالها أو تمثل قيوداً أو أوجه تهديد يجب العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية (Martensen, et.al, 2007).

وهي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة

تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة (Noe et.al, 2009).

وفي ظل البيئة المتغيرة يكون التوفيق بين الهدف الاستراتيجي للمنظمة والأنشطة الاستراتيجية غير مستمر أو دائم، ومن المحتمل أن الأعمال والأنشطة الاستراتيجية تبدأ بتوجيه أو عرقلة الهدف الاستراتيجي .مثل هذا التناقض بين الهدف الاستراتيجي والنشاط الفعلي يسبب عدم الانسجام الاستراتيجي في المنظمة، فبينما يكون الهدف الاستراتيجي الجديد ضروري لقيادة المنظمة بعيدا عن عدم الانسجام الاستراتيجي يكون المقترح الأساسي هو أن يوضع على أساس الاستفادة من المعلومات المتعارضة المتولدة عن حالة عدم الانسجام الاستراتيجي (سويسي، 2010)

**النماذج الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية:**

قدم العديد من الكتاب والباحثين نماذج إستراتيجية متعددة ومختلفة، ويعود هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر الباحثين حول مدى ملائمة الاستراتيجيات للمنظمة وفقا لاستجابتها للمؤشرات البيئية ومدى استجابة المنظمة لها.

وفي ما يلي عرض لاستراتيجيات **Porter** واستراتيجيات **Miles & Snow** واهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي جاء بها بعض الكتاب والباحثين مثل **Schuler, Bird & Beechler** .

**اولا:- نموذج بورتر** Porter Model

يعد مايكل بورتر الأستاذ في جامعة هارفارد من أهم المفكرين في مجال الإستراتيجية ومن أهم من اطر الإدارة الإستراتيجية كفلسفة وكتحليل عملي وعلمي معا, وتقع أعمال بورتر الممتدة من أوائل السبعينات من القرن الماضي(عام 1973) في العديد من المؤلفات والمساهمات في مجال الإدارة الإستراتيجية, وقد تواصلت هذه المجهودات بتراكم معرفي حتى توجت بولادة نظرية حركية في إستراتيجية المنافسة عام(1991), كما حلل أسباب تكوين الاستراتيجيات ونتائجها والميزة التنافسية في عقدي السبيعينيات والثمانينيات من القرن الماضي وأولى موضوع التفكير الاستراتيجي اهتماما خاصا في مستهل عقد التسعينيات, ويعتبر مايكل بورتر من علماء التنظيم

الصناعي كونه يؤمن بالمنهج الصناعي التقليدي والعقلاني, وكذلك استفاد من فلسفة النظرية الموقفية التي تؤكد على التلاؤم بين نتائج التحليل الاستراتيجي ونوع الخيار الاستراتيجي ومتطلبات تنفيذه وما يتبعه من أداء اقتصادي منشود (Oliva, 2002).

**وفي مايلي عرض لهذه الاستراتيجيات الثلاث .**

1- استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة **Overall Cost Leadership**

تركز هذه الاستراتيجية على ان تجعل الشركة اقل المنتجين كلفة في تلك الصناعة،ويتم تطبيق هذه الاستراتيجية ببناء تسهيلات ومعامل كفوءة واسعة المدى وكذلك من خلال السيطرة على الكلف العامة ونفقات بعض الانشطة مثل البحث والتطوير و الخدمات والدعاية (**El-Kahal, 2001**) . حتى تتمكن المنظمة في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر اقل من المنافسين الذين يقدمون الخدمة نفسها او السلعة وبالجودة نفسها(الخفاجي, **2004**) .

2-استراتيجية التمييز. **Differentiation**

تتبع هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي ترغب في ان تكون وحيدة في الصناعة من وجهة نظر الزبائن. وتركز هذه الاستراتيجية على الجودة العالية والخدمة الاستشارية والتصميم الابتكاري والقدرات التكنولوجية الكبيرة .والصفة الخاصة التي يتم التركيز عليها في استراتيجية التميز هو ان ماتقدمه المنظمة من تمييز في النوعية يجب ان يكون مبرر كافياً للسعر الذي يفوق كلف التمييز (العارف, 2002).

3-استراتيجية التركيز . **Focus**

تعني هذه الاستراتيجية تقديم سلعة اوخدمة تشبع حاجات قطاع معين من الزبائن او تخدم منطقة جغرافية محددة. ان الاساس الذي تستند عليه هذه الاستراتيجية في كسب الميزة التنافسية هو اما(**Slack, et.al, 2004**) :

1. توفيركلف ادنى مقارنة بالمنافسين في خدمة الموقع المتميز في السوق .
2. او القدرة على توفير منتجات متميزة لأعضاء الموقع المتميز في السوق فيها شيء مختلف عما ينتجه الآخرون.

### ثانيا: -نموذج مايلز وسنو **Miles&Snow**

قدم مايلز وسنو انموذجهما بالاعتماد على تكيفيها الاستراتيجي الى اربعة اصناف هي (**Heizer & Render, 2001**):

1- المدافعون **Defenders**

تعني هذه الاستراتيجية ان المنظمات تبحث عن الاستقرار من خلال انتاج منتوج معين او مجموعة محددة من المنتجات موجه نحو اجزاء ضيقة من السوق . تنفذ المنظمة هذه الاستراتيجية من خلال اعمال اقتصادية قياسية مثلاُ تقوم بأنتاج منتجات عالية الجودة او من خلال الاسعار التنافسية ،مع وجود تخطيط موسع بأتجاه الكلفة والمسائل المتعلقة بالكفاءة . لكن المدافعين يحاولون تجاهل التطورات الواقعة خارج عالمهم ويختارون بدلا من ذلك التوسع والنمو من خلال تطوير منتجات محددة او التوغل في السوق ( Stevenson, 2007).

2- المنقبون **Prospectors**

تتمثل هذه الاستراتيجية بالمنظمات التي تفتش باستمرار عن منتجات جديدة وفرص سوقية جديدة مناسبة .وتحاول هذه المنظمات تكوين حالة عدم تأكد بين منافسيها من خلال تنويع الانتاج والتكنولوجيا المتعددة وتطوير المنتوج وبحوث السوق . في هذه الاستراتيجية يكون الابداع اكثر اهمية من الربحية العالية. ان نجاح المنقبون يعتمد على التطوير والقدرة على مسح الظروف البيئية والقدرة على التنبؤ بالاحداث والاتجاهات .وبالتالي فأن المنظمات هنا ستستثمر في الافراد اللذين لديهم القدرة على مسح الفرص البيئية المحتملة ( **Krajewsky & Ritzman, 2005**) .

3- المحللون **Analyzers**

تقع المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية في موقع وسط بين المجموعة الاولى (المدافعين)والمجموعة الثانية (المنقبين) فتعمل هذه المنظمات على الجمع بين تحقيق الكفاءة العالية بثبات وبين عملية التغيير في المنتجات والاسواق(**Martensen, et.al, 2007**).

يحاول المحللون تقليد الاخرين من خلال اخذ الافكار الناجحة من المنقبين ويقومون بتقليدها .كما يقوم المحللون باتباع الشركات الصغيرة التي تتسم بالابداع ومنتجات ذات جودة عالية.لكن لايتم ذلك الا بعد التأكد من ان لهذه المنتجات سوق واقبال الزبائن عليها.والمحللون يبحثون عن الاستقرار والمرونة (متعب وراضي،2009) .

4- المستجيبون **Reactors**.

تتمثل هذه الاستراتيجية بالمنظمات التي لاتمتلك استراتيجية ثابتة متماسكة بل تستجيب لما يفعله المنافسون. فالمستجيبون يستجيبون بشكل غير صحيح للبيئة ويكون ادائهم ضعيف (**Evans, & Collier, 2007**).

**ثالثا:- نموذج شولر واخرون Schuler & Et Al**

يقول شولر بأن المنظمات عندما تريد كسب ميزة تنافسية في السوق فأنها بصورة عامة تستخدم واحدة من الاستراتيجيات التنافسية الثلاث الاتية :

1- خفض الكلفة **Cost Reduction**

تمثل هذه الاستراتيجية محاولة لكسب اليد العليا عن طريق التحول نحو الانتاج منخفض الكلفة بحيث تصبح المنظمة هي المنتج الاقل كلفة وتتطلب هذه الاستراتيجية رقابة صارمة واقتصاديات كفوءة وتقليص النفقات العامة.وغايتها الاساس هي الانتاجية (فراج، 2006) .

2- تحسين النوعية **Improving Quality**

**هذه الاستراتيجية تنجز هدفين في ان واحد حيث انها تساعد الاعمال فيما ياتي (إسماعيل، 2009):**

**ا-تأسيس سمعة جيدة تخص النوعية والمعقولية بين الزبائن .**

**ب-** تحسين كفاءتها التشغيلية عن طريق تقليص التالف الى الحد الادنى .

وتتطلب هذه الاستراتيجية من رب العمل تشجيع حالة تحسين النوعية واستمراريتها بين العاملين .

3- الابتكار **Innovation**

هذه الاستراتيجية تتضمن طرح منتجات او تقديم خدمات لايستطيع توفيرها المنافسون ,وجوهر هذه الاستراتيجية هو انتاج منتجات متميزة وفريدة .وبذلك ستتوفر ظروف ملائمة جدا للابداع ،ومثل هذه الظروف يمكن تكوينها اما رسميا أي من خلال سياسة الشركة الرسمية او تكوينها بشكل غير رسمي(**Khan, & Matlay, 2009**) .

**رابعا :- نموذج بيرد ويشلر Bird & Beechler**

قدم هذان الباحثان ثلاث انواع من الاستراتيجيات الخاصة بادارة الموارد البشرية وهي :

1- المجمعة **Accumulator**

هذه الاستراتيجية تعتمد على تعظيم المشاركة وتطوير المهارات ،وهي تحاول بناء الموارد البشرية في الشركة من خلال(**Miche,& Nouri, 2007**) :

1-الحصول على المواد البشرية المتعددة المواهب .

2-تطوير المواهب والطاقات بصورة مستمرة بشكل يطابق احتياجات المنظمة .

تعكس هذه الاستراتيجية مديات واسعة في التخطيط الشامل للموارد البشرية وتسعى الى الحفاظ على الافراد واستقرارهم في المنظمة.

2- المسهلة **Facilitator**

توجد هذه الاستراتيجية من خلال توليد المعرفة الجديدة وتكوينها .وهي تبحث عن تطوير الموارد البشرية في المنظمة بأكبر فاعلية ممكنة من خلال( Khan, & Matlay, 2009):

1. الحصول على الافراد ذوي دافعية عالية .
2. تشجيع ودعم الافراد لتطوير مايمتلكونه من مهارات ومعارف يعتقدون انها مهمة.

تساهم هذه الاستراتيجية في إيجاد وسائل تنسيقية مناسبة في عمليات التعيين والاختيار الدقيق من جهة وهياكل فرق العمل المرنة من جهة أخرى .أي أن الاعتماد على هذه الاستراتيجية يهيء للمنظمة نوعين من الموارد البشرية وهي

الموارد البشرية الداخلية ،والموارد البشرية في البيئة الخارجية من خلال التعيينات الجديدة .

3- **المنتفعة** Utilizer

تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق اقصى فائدة من المهارات واستخدام الموارد البشرية في المنظمة بأكبر ما يمكن من الكفاءة ويتم ذلك من خلال( Noe et.al, 2009):

1. الحصول على الافراد اعتمادا على الحاجة في المدى القصير.
2. تحقيق الموائمة بين مهارات العاملين ومتطلبات مهام محددة .

هذه الاستراتيجية تحاول استخدام المهارات والابداعات الانية وتسعى ادارة الموارد البشرية من خلال الاستخدامات القصيرة الاجل الى اجراء التفضيلات في القوى العاملة لمقابلة الحاجات الطارئة من المهارات والمعارف والقابليات ويلاحظ لن المنظمة التي تعتمد على هذه الاستراتيجية تعمل على الاستغناء عن المواد البشرية بسرعة.

**محددات تحقيق الميزة التنافسية**

تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقا من بعدين هامين هما:

أ. **حجم الميزة التنافسية:** حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج (طلافحة، 2008):

1. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، و يعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
2. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدئوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.
3. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات(يوسف، 2005).

4. **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد ( James, 2001).

و باعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

**ب. نطاق التنافس:** يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي (الخفاجي, 2004):

1. **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2. **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
3. **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم (متعب وراضي، 2009).
4. **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة (فراج، 2006).

تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلاءم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

**أبعاد الميزة التنافسية:**

تبنت الدراسة الأبعاد التالية لقياس الميزة التنافسية:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** تُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المُنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وان عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة (Charles, et.al, 2005). وتعني قدرة المنظمة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية. ويرتكز هذا البعد على اقل قدر من تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض في التكاليف الكلية لأي صناعة. وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج، أو التخلص من الوسطاء، والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة (Kotler & Keller, 2009). وميزة التكلفة الأقل تتمثل في الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية اكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها وهي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها (فراج، 2006). وإن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها (Miche,& Nouri, 2007). وإن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة

الإنتاجية المُتاحة لها فضلاً عن التحسين المُستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقنية العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة (Rindova . &, Fomburn, 2010).

2. **ميزة التميز:** هو تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانات غير المستغلة في العاملين والشركة على حد سواء، وتتسم ميزة التميز بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضى الوظيفي وتحسين الأداء (العلمي، 2012). والهدف الأسمى لاستراتيجية ميزة التميز هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات(جاردنر، 2009).

وميزة التميز تُبنى على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبوء بالفرص والمهددات (السلمي، 2002). وميزة التميز تركز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات (زايد، 2003). ويعتبر التطوير المستمر Continuous Improvement من مقومات ميزة التميز إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون (كاتزنباخ، 2002). كما ان ميزة التميز تُؤسس إلى بناء وتنمية العلاقات Relationships مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك

العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها ( Meyer, 2005).

3. **ميزة المرونة:** وهي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن(Slack, et.al, 2004). وتعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن(Stevenson, 2007).

وتعبر المرونة عن الرؤية الإستراتيجية لمقدرة المنظمة التنافسية بتقديم منتجات في الوقت الذي تملك فيه القدرة على تطويرها كون المرونة تظهر مدى تكيف النظام الانتاجي للتغيرات البيئية المحتملة. ويعدها (Evans and Collier, 2007) تعبيرا عن امكانية المنظمة من احداث التغيرات الجوهرية في الموقع السوقي اعتمادا على الإبداع والتصميم للمنتوج

ويرى كل من (محسن، والنجار، 2004) بانها تشمل كل من المقدار والمنتوج وكما يلي :

ا- مرونة المقدار تمثل التغيرات الحاصلة في الانتاج لموائمة التغير في مستوى الطلب اعتمادا على طبيعة الصناعة بالدرجة الاساس .

ب- مرونة المنتوج وتمثل درجة مسايرة رغبات الزبون المتغيرة عن طريق تقديم تشكيلة او مزيج من المنتجات التي تعبر عن التغيير الحاصل في حجم الانتاج ومدى تنوع المنتوج وتزداد اهمية مرونة المنتوج في المنظمات التي تعتمد على الانتاج حسب الطلب .

4. **ميزة التسليم:** تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون (Stevenson, 2007). وميزة التسليم هي بمثابة القاعدة الأساسية للمُنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المُهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم

تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير. وميزة التسليم تُعبر عن قدرة العمليات على مقابلة مواعيد التسليم بانتظام فسرعة التسليم تشير الى سرعة الاستجابة للزبون وتهتم بالوقت الذي يحدده الزبون للحصول على المنتجات ويعرف هذا الوقت بوقت التسليم السريع وهو مقدار الوقت بين تلقي الطلب من الزبون ووقت تلبية الطلب(Slack,et.al, 2004).

5. **الميزة الإبتكارية:** وتتضمن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها وهذا يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها بطريقة إبداعية(Krajewsky & Ritzman,2005). وتتمثل إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم من خلاله التوصل إلى حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وهو يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في المؤسسات. ويمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، والتي انعكست على تصاعد الحاجات والطموحات، فلم يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية؛ لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف، وهو بالتالي تراجع عن الركب السريع في المضي إلى الأمام أو الفشل (Lynch, 2000).

**العلاقة بين الريادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية :**

تبرز أهمية تبني الريادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتها بالنسبة للمنظمات، باعتبارهما الأساس الذي يساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل.

ويعتبر (Krajewsky & Ritzman,2005) المنظمات المتميزة هي تلك المنظمات التي تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المناطة بها، ويركز كل من (محسن، والنجار، 2004) على أن تحقيق الميزة التنافسية يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بذاكرة المنظمة. في حين يركز(جاردنر، 2009) على أن تحقيق الميزة التنافسية عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف

هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب ومراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام. كما بين (الخفاجي،2005) إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساويا على الأقل لمستوى التغير الموجود في البيئة. ولأن المنظمة هي نظام مفتوح تتأثر بما يحدث حولها, فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير في المنظمة مع معدل التغير في البيئة.

ويشير كل من (متعب وراضي،2009) إلى أن الريادة الاستراتيجية منهج للتغيير الواسع ويركز على تغيير العمليات الأساسية في المنظمة، وتسعى لجعل جميع العمليات أكثر كفاءة من خلال تجميع المهام، وتقصيرها، وإعادة تصميمها بغض النظر عن الأساليب التقليدية. والريادة الاستراتيجية فلسفة تفكير جديدة تتطلب تفكيراً خلاقاً، ويعتمد ذلك على تحقيق الميزة التنافسية ، والذي يتعلق بعملية إحداث التغييرات من خلال المعرفة التي تضيف قيمة، وتقود إلى تحسين القدرة على حل المشكلات في المنظمة، فهي تعديل للعمليات التنظيمية، وتغيير جذري لطريقة عمله. والريادة الاستراتيجية تحتاج إلى نظرة جديدة من الإدارة، وربما فلسفة جديدة. ومن أجل تحقيق النجاح في التخطيط؛ فإن على الإدارة العليا أن تُغير طريقة تفكيرها، وتُطور مهارات جديدة. (الغالبي،2009). ويتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبنى برنامج الريادة الاستراتيجية في المنظمة، من اجل تحسين الوضع التنافسي لها، وهذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج .حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا بالريادة الاستراتيجية ( Luke & Verreynne, 2006). كما يشير (Dess, et..al.,2007) إلى أهمية إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل : التكلفة– الجودة– الخدمة– سرعة إنجاز العمل.

كما يشير (الدويري، 2009) إلى مجموعة من الخصائص لتحقيق الميزة التنافسية إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات

واسعة، وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية، واعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، ومن ثم إعطاء التعويضات، والحوافز، واعتماد منهجية الإبداع، والابتكار بهدف المحافظة على المنظمات في حالة صحية جيدة، ووضع تنافسي جيد، ومن ثم زيادة قدرات المنظمات على مواجهة التحديات.

ويُنظر إلى الريادة الاستراتيجية (**Strategies Entrepreneurship**) وتحقيق الميزة التنافسية (**Competitive Advantage**) باعتبارهما مدخلين لتحسين الأداء، والإنتاجية، والسعي لتحقيق مراكز تنافسية متقدمة، لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز متطلبات الريادة الاستراتيجية ، وينبع ذلك من كون الريادة الاستراتيجية عملية تأتي بشكل رسمي ومدروس أكثر من كونها مصادفة. لهذا بات من الضروري تدريب المدراء والعاملين لإيجاد آليات وأنظمة لدعم وتعزيز الريادة الاستراتيجية وفي مختلف مجالات العمل لتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء والتميز في الأداء. وعليه فإن الريادة الاستراتيجية ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة ، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراته يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بان المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من اجل تحقيق ميزة للمنظمات ونجاحها.

## 2.2 الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر في أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الاردنية ، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية كانت محدودة جداً.

أ- الدراسات العربية:

**أجرى (الضمور، 2013) دراسة بعنوان" أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية"** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية, وتكونت عينة الدراسة من (620) موظفاً مثلت ما نسبته (15%), من مجتمع الدراسة وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. إن مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود اثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تفسر ما مقداره (57.5%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والنوع الاجتماعي، العمر, والخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر, والخبرة)

**وأجرت(عبدالحميد، 2013) دراسة بعنوان"رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"** وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر رأس المال الفكري ومدى الاهتمام به في شركات الاتصالات، والتعرف على دوره في تنمية القدرات الإبداعية في هذه الشركات ومن ثم تحقيق قيمة مضافة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وشملت عينة الدراسة (45) مبحوثاً من العاملين في شركة فودفون في مصر وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أنّ الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، وأنّ عملية تنشيط رأس المال الفكري قد فسرت ما نسبته (52.3%) من التباين الكلي للميزة التنافسية.

**وأجرت (الخطيب، 2012) دراسة بعنوان "أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط"**.هدفت هذه الدراسة إلى

بيان أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية في حالة لجامعة الشرق الأوسط. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (30) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (84) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقبل المخاطر في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للرؤية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمو في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05).

**وأجرى (العلمي، 2012) دراسة بعنوان" أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في الفنادق في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"** وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم(555) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية، وأن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تفسر ما مقداره (54%) من التباين في الميزة التنافسية.

**وأجرى (جاسم، 2011) دراسة بعنوان "أثر الريادة الاستراتيجية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل"**. هدفت إلى التعرف على أثر الريادة الاستراتيجية التي هي إحدى عناصر الشبكة

المعرفية ودورها في ابتكار منتجات وعمليات جديدة، تكون مجتمع البحث من الشركة العامة لصناعة الإطارات في بابل، ثم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (75) مستجيباً من أجل إخضاعها للتحليل. وانطلاقاً من نتائج اختيار فرضية البحث وتحليل ومناقشة النتائج خلص البحث إلى أن استخدام عنصر الريادة الاستراتيجية كأحد عناصر الشبكة المعرفية كان إيجابياً ومرتفعاً وله دور مؤثر لاستراتيجية تطوير الاسواق وابتكار منتجات جديدة التي هي أحد أبعاد الاستراتيجية التكنولوجية، والحرص على التحديث والتطوير المستمر لمواكبة المتطلبات والمتغيرات البيئية، وهناك ارتباطية وتأثيرية بين عنصر الجدارة وعملية الابتكار للمنتجات والعمليات.

وأجرى (إسماعيل، 2009) دراسة بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه، وتوزيعها على عينة مكونة(176) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد استخدام تكنولوجيا المعلومات جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى إدراك المبحوثين لإستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة.
2- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد استخدام تكنولوجيا المعلومات في إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية.

وفي دراسة قام بها (الشيشاني، 2009) بعنوان " تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية:دراسة ميدانية على الشركة الاردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم " هدفت الدراسة إلى التعرّف على أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية. وقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة (246) مبحوثاً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هنالك أثر لتكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية، وأن لتكنولوجيا المعلومات فسرت ما

مقداره(64.8%) من التباين في الميزة التنافسية في الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم.

وأجرى (بارحمة، 2007) دراسة بعنوان "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية في عينة من الشركات اليمنية المصنعة للأدوية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الدوائية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الأستبانة على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم(371) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير الخيار الاستراتيجي كان مرتفعا، وإن تصوراتهم أيضاً لمتغير الميزة التنافسية كان متوسطاً.
2. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثر للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

وفي دراسة قامت بها (داسي، 2007) بعنوان" إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية " وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في خمسة مصارف سورية، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم(443) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير الميزة التنافسية كان مرتفعا حيث بلغ(3.67).
2. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وأن إدارة المعرفة فسرت(69.4%) من التباين في بُعد(تحقيق الميزة التنافسية).

كما أجرى (القرعان، 2007) دراسة بعنوان" أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية سحاب".هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية، من وجهة نظر العاملين في شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية سحاب. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم

وتطوير استبانه، وتوزيعها على عينة مكونة من (356) مفردة، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي(SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادًا على المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد. كشفت الدراسة عن أن المتوسط العام للميزة التنافسية كان متوسطاً، وأنّ هناك أثراً لأبعاد مرونة التصنيع في الميزة التنافسية.

وفي دراسة قام بها (التميمي، والخشالي، 2004) بعنوان "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي للمديرين على الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام إستبانة صممت لهذا الغرض وتم توزيعها على عينة مكونة من (69) مديراً ينتمون إلى ثمانية من الشركات العاملة في هذا القطاع. وقد توصلت الدراسة إلى أن معدل مستوى توافر أبعاد السلوك الإبداعي وكذلك أبعاد الميزة التنافسية كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ايجابية معنوية بين غالبية أبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد الميزة التنافسية، وأوضحت الدراسة بأن السلوك الإبداعي يؤثر معنوياً على الميزة التنافسية للمنظمة، كما أشارت نتائجها إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لبعدي السلوك الإبداعي المتعلقين بحل المشاكل وسعة الاتصالات على جميع أبعاد الميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة بأن هناك تأثيراً معنوياً لبعدي قدرة الإدارة على التغيير وتشجيع الإدارة على بعض أبعاد الميزة التنافسية، فيما لم تبين نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لروح المجازفة على جميع أبعاد الميزة التنافسية، كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها معالجة نقاط الضعف التي أفرزتها نتائج الدراسة في واقع السلوك الإبداعي وأهميته في اكتساب المنظمة للميزة التنافسية.

وأجرى (العضايلة، 2004) دراسة بعنوان "أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية" هدفت إلى معرفة أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية لشركة البوتاس العربية، وتكون مجتمع الدراسة من (176) موظفاً وموظفةً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن إستراتيجية قيادة السوق من خلال التكلفة الأقل قد جاءت مرتفعةً, وجاءت أيضاً إستراتيجية التمايز لدى المبحوثين فاعلة وذات مستوى مرتفع, في حين

جاءت القوى التنافسية متوسطةً.

2. هنالك علاقة ارتباطيه بين أبعاد الخيارات الإستراتيجية والقوى التنافسية والميزة التنافسية.
3. وجود تفاوت في درجة التأثير النسبي للمتغيرات المستقلة (إستراتيجية التكلفة، التمايز، القوى التنافسية) في (الميزة التنافسية السعرية والميزة التنافسية غير السعرية).

وأجرى (الطراونه،2002) دراسة بعنوان "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية" دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الشاملة في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، ومعرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه الشركات، ودراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والسياسات التنافسية، والعلاقة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، وكذلك العلاقة بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية. وبتطبيق ذلك على الشركات الدوائية المسجلة حتى نهاية عام 1994، والتي تتوفر لديها بيانات مالية لسنوات (1995-1999) والبالغ عددها عشر شركات، تم التوصل إلى أن هذه الشركات تطبق الجودة الشاملة بنسبة متوسطة، كما أنها تطبق السياسات التنافسية بنسب متوسطة ومتفاوتة وبشكل يفتقر إلى الأولويات والتكامل. كما أظهرت الدراسة وجود علاقات معنوية بين الجودة الشاملة ومعظم السياسات التنافسية، بعكس تلك الموجودة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية وكذلك بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية.

أما دراسة (الروسان, 1999) فجاءت بعنوان 'أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية". حيث استهدف الباحث بيان أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية في الواقع الميداني, وقد قامت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- هناك علاقة معنوية بين نوع الخيار الاستراتيجي في مجال الاستراتيجيات التنافسية العامة وطبيعة الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.
- هناك علاقة معنوية بين طبيعة متغيرات الإستراتيجية التنافسية العامة التي تركز عليها الشركة ومصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة.

وقد اختار الباحث عينة الدراسة من شركات الأدوية التي مضى على تأسيسها عشر

سنوات أو أكثر  وشملت (30) شخصاً من أعضاء مجالس ادارة الشركات المشمولة بالبحث، وخلصت إلى أن تبني الخيار الاستراتيجي المتمثل في القيادة الشاملة للتكلفة والتميز يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية والميزة السعريه على التوالي, ويعود ذلك إلى أن طبيعة صناعة الأدوية تتطلب توفر مستوى نوعي من المنتوج لقبوله, وتتمتع الشركات الدوائية الأردنية بمزايا تنافسية سعريه تعود إلى القدرة على التحكم بتكاليف الأنشطة الأخرى غير الإنتاج وإلى تكاليف العمل المباشر في الإنتاج, ولا تتمتع تلك الشركات بمزايا تكاليف المواد التي يعزز ميزتها التنافسية السعريه ارتفاع تكاليف المواد المستوردة.

**ب. الدراسات الأجنبية:**

**دراسة (Kansikas, et..al, 2012) بعنوان " Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship". بعنوان"القيادة المخاطرة والملكية العائلية للريادة الإستراتيجية"** هدفت إلى فحص كيف أن الملكية العائلية والقيادة الريادية ترتبط مع بعضها البعض في الشركات العائلية. تكونت عينة الدراسة من (3) شركات عائلية. ولتحقيق أهداف البحث لجأ الباحثين إلى إعتماد أسلوب المقابلة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الملكية العائلية ترتبط أرتباطاً إيجابياً مع القيادة الريادية وبالتالي الريادة الاستراتيجية.

**دراسة (Kraus, et..al, 2011) بعنوان " Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach". بعنوان" تحديد مجالات نموذج مفاهيمي جديد في الريادة الاستراتيجية باستخدام أسلوب التكوين"** هدفت إلى توضيح نتائج الأعمال المعاصرة في حقل الإدارة الاستراتيجية متمثلة ببحوث الريادة والريادة الاستراتيجية وصولاً إلى أنموذج مقترح يصلح للتطبيق في كافة بيئات العمل. ومن خلال المسح المكتبي من قبل الباحثين توصل الباحثين إلى تطوير أنموذج يتضمن أربعة أبعاد رئيسة وهي الاستراتيجية، والبيئة والهيكل والموارد. وان الانموذج المقترح سيساهم في تحسين اداء المنظمات وصولاً إلى الريادية العالمية.

دراسة **(Lassen & Laugen, 2011)** **بعنوان** " **The influence of strategic entrepreneurship on the outcome of innovation projects**". **بعنوان"أثر الريادة الاستراتيجية في العوائد المتحققة من المشاريع الإبداعية"** هدفت إلى إختبار أثر الريادة الاستراتيجية في العوائد المتحققة من المشاريع الإبداعية. تكونت عينة الدراسة من (512) مهندس دنماركي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الريادة الاستراتيجية تؤثرعلى مشاريع الإبداع التدريجية، بالإضافة إلى أن الريادة الاستراتيجية لا تؤثرعلى مشاريع الإبداع الجذري.

**وأجرى (Reuter, et.al, 2010) دراسة بعنوان** " **sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage**"." **إدامة إدارة التزويد العالمية: دور القدرات الحيوية في تحقيق الميزة التنافسية**" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقصي الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن أن تقلل من مخاطر الفشل في الأسواق العالمية عن طريق فحص آليات دخول الأسواق والبقاء فيها في شركات الكمبيوتر وذلك في الحقبة الزمنية ما بين عامي (1984-2007) مستخدماً نموذج مقياس (هازارد) حيث تم دراسة تأثير إستراتيجية التحول واستراتيجيات الدخول والخبرة لاحتمالات البقاء في الأسواق الأجنبية, وكانت النتائج تشير إلى أن المنظمات التي لجأت إلى إستراتيجيات الإلتحام ودخول الأسواق الأجنبية عن طريق استراتيجيات التنويع والتركيز واستراتيجيات الاندماج قد حققت معدلات عالية مرتبطة بالأداء أكثر من تلك المؤسسات التي قامت باستثمارات في نفس الأسواق التي تعمل بها, كما أشارت النتائج إلى أن المنظمات التي تحولت إلى أنشطة جديدة في عملها حققت أيضا معدلات عالية في الأداء والنمو والتطور أكثر من تلك التي بقيت تمارس نفس نشاطها الأساسي, وأخيراً أشارت النتائج إلى أن المؤسسات تستفيد من عامل الخبرة والتعلم في الأسواق الأجنبية مما يبرهن عن فرص النجاح التي تحظى بها الشركات التي تستثمر في الخارج بتسليط الضوء على العمليات الديناميكية في الأسواق الدولية في ظل انتشار الشركات التي تستخدم استراتيجيات الاندماج مع شركات أخرى ايضا.

**دراسة راندوفا وفمبران(Rindova & Fombran ,2010) فجاءت بعنوان**" **Building Competitive Advantage** " "**بناء الميزة التنافسية**". تحاول هذه الدراسة وصف البيئة التنافسية وذلك من خلال أربعة عوامل تساعد في بناء وتحقيق الميزة التنافسية وهي عبارة عن شبكة تربط بين العوامل المادية والإنسانية في المؤسسة , ومن ثم مناقشة ستة عمليات تقوم بها المؤسسة تربط بين العوامل الأربعة المشار إليها, وفحص الدور الذي يساهم به كل عامل في تحقيق الميزة التنافسية , ولقد تم توضيح هذه العوامل والديناميكيات ومناقشة حالة شركة (IBM) لصناعة الكمبيوتر، وقد توصلت الدراسة إلى أن النظريات الاقتصادية التي أشارت إلى الميزة التنافسية قد أهملت الجوانب الإنسانية, وأن المنافسة يمكن توضيحها من خلال شبكة معقدة من المنتجين والموردين والعملاء , وبحسب هذا النموذج فإن هذه الشبكة قائمة على أساس تحليل العوامل المادية والإنسانية وتحديد دور المدراء وأثره في تحديد البدائل الإستراتيجية اعتمادا على البيئة المحيطة وحقل المنافسة الذي تعمل فيه المؤسسة , وليس فقط بالتركيز على الموردين والأسواق المختلفة والعلاقات المحتملة بهم ولكن التركيز ايضا على المعرفة والتوقعات وخلق احساس للمنظمة بالبيئة المحيطة.

**وأجرى بويل (Powel, 2009) دراسة بعنوان**" **Total Quality Management As competitive advantage: Empirical study**" "**الجودة الشاملة كميزة تنافسية: دراسة تجريبية**" حيث هدفت الدراسة إلى إبراز دور اهتمام المنظمات بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية, حيث يعتبر هذا المفهوم مصدر استراتيجي لتحقيق الفاعلية للمنظمة والنهوض باداءها, وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة خلاصة الأبحاث التجريبية لعدة شركات أمريكية, والمستوفاه من نتائج دراسات إدارة الجودة الشاملة, حيث تم التوصل إلى أن معظم المؤسسات التي تضطلع بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة مثل (التركيز على النوعية, التدريب, تحسين العمليات) لا تنتج فقط المزايا التنافسية ولكنها أيضاً توفر سلوكا عاما يعبر عن المظهر العام للمنظمة مثل الثقافة المفتوحة, وتعزيز الموظفين وفعالية تنظيمية, والتي بدورها تعمل على تحقيق الميزة التنافسية, وتضمنت هذه الدراسة مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة وأصول ومفاهيم الجودة الشاملة, والقيمة الاقتصادية للجودة الشاملة, واستخدم الباحث أهم المعايير

والعوامل المهمة لتطبيق الجودة الشاملة مثل القرب من العملاء والقرب من الموردين وتحسين العمليات والمرونة التنظيمية وتعزيز الموظفين.

**أما دراسة ريتشارد(Richard,2009) فجاءت بعنوان "Framework linking competitive intangible resources and capabilities to sustainable advantage" "إطار ربط المصادر التنافسية غير الملموسة والقدرة على الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة"**. وهدفت إلى ربط المصادر التنافسية غير الملموسة والقدرة على الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة, ولتأسيس المفاهيم المرتبطة بالمصادر غير الملموسة وخصائصها وطبيعتها , حيث يمكن ان تصنف هذه المصادر على أنها أصول للمنظمة، وقد عمد الباحث الى اسلوب دراسة الحالة, وقد اختار عدة منظمات لتطبيق دراسته عليها واختار ست شركات من الشركات الناجحة في الولايات المتحدة الامريكية , وتوصلت الدراسة الى مايلي :

أ. إن اكثر المصادر غير الملموسة والتي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة هي مدى توفر النوعية والصورة الذهنية عن منتجات المنظمة واسعارها.

ب. بالرغم من تنوع طبيعة الشركات , إلا أن هناك اتفاق عام على ترتيب المزايا التنافسية لدى تلك المنظمات بحيث جاءت على النحو الآتي : النوعية ودرجة التزام المنظمة بها، ومدى توفر الخدمة، والصورة الذهنية عن المنظمة ومنتجاتها. والسعر، والابداع، وخدمات العملاء . خدمات ما بعد البيع.

**ما يميز الدراسة الحالية:**

لقد تناولت الدراسة الحالية أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الاردنية. وتميزت الدراسة بعرضها لأبرز ابعاد الريادة الاستراتيجية بحيث لم يتم تناوله على حد علم الباحث من قبل وربطها بموضوع الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الاردنية.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتعزيز مفهوم الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لمحاولة سد النقص في هذا المجال، إضافة إلى مساهمة هذه الدراسة في إغناء هذا الجانب من خلال معرفة الريادة الاستراتيجية بأبعادها(الإستباقية، الهجومية، الإستقلالية وتحمل المسؤولية، تقبل المخاطر؛ المرونة) وأثرها في تجقيق

الميزة التنافسية بأبعادها (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، الميزة الابتكارية، ميزة التسليم) في شركة الاتصالات الأردنية.

## الفصل الثالث

## المنهجية والتصميم

### 3. 1 المنهجية

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن أجراء المسح المكتبي بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم بناءها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها من اجل تحقيق أهداف الدراسة وتقديم التوصيات في ظل ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

### 3. 2 مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في قطاع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية. وهذه الشركات هي: (الاتصالات الأردنية للهواتف الثابتة، شركة موبايلكم، أي ديمنشن لتقنيات المعلومات، ونادوو لخدمات الإنترنت)، حيث بلغ عددهم(4134) موظفاً وموظفةً، في ضوء إحصائيات ادارة الموارد البشرية شركة الاتصالات الأردنية لها بتاريخ 2013/12/7. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1)

أعداد العاملين في شركات مجموعة الاتصالات الأردنية

| الشركة | عدد العاملين |
|---|---|
| الاتصالات الأردنية للهواتف الثابتة | 3663 |
| شركة موبايلكم | 415 |
| أي ديمنشن لتقنيات المعلومات | 22 |
| ونادوو لخدمات الانترنت | 34 |
| المجموع | 4134 |

## 3. 3 عينة الدراسة

تم سحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة وبلغ عددها (827) موظفاً وموظفةً من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (650) استبانة، وتم استبعاد (19) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (631) استبانة لتشكل ما نسبته (15.3%) من مجتمع الدراسة الكلي، و(76.3%) من عينة الدراسة المختارة، والجدول رقم(2) يبين وصف لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (2)

وصف خصائص عينة الدراسة

| المتغير | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة فما دون | 72 | %11.41 |
| | دبلوم متوسط | 153 | %24.25 |
| | بكالوريوس | 361 | %57.21 |
| | دراسات عليا | 45 | %7.13 |
| العمر | 30 سنة فأقل | 148 | %23.45 |
| | 31-40 سنة | 258 | %40.89 |
| | 41-50 سنة | 124 | %19.65 |
| | 51 سنة فأكثر | 101 | %16.01 |
| الخبرة | 5سنوات فأقل | 114 | %18.07 |
| | 6 –10 سنوات | 171 | %27.10 |
| | 11 –15 سنة | 258 | %40.89 |
| | 16 سنة فأكثر | 88 | %13.95 |
| المستوى الوظيفي | مدير إدارة | 32 | %5.07 |
| | نائب مدير إدارة | 82 | %13 |
| | رئيس قسم | 151 | %23.93 |
| | موظف إداري | 366 | %58 |
| النوع الاجتماعي | ذكر | 386 | %61.2 |
| | أنثى | 245 | %38.8 |

بالنظر إلى الجدول رقم (2) يلاحظ أن (57.21%)من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، وقد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف يتطلب حصول الموظف على مؤهل أكاديمي (بكالوريوس)، مقابل (24.25%) كانوا من حملة

درجة (دبلوم متوسط) وأن (11.41%) هم من حملة الثانوية العامة فما دون، وهذا معناه أن بعض الوظائف في شركة الاتصالات الأردنية تتطلب تأهيلاً علمياً عالياً قد يوعز لهم أنشطة ضمن المستويات الإدارية الدنيا، وأن (7.13%) كانوا من حملة درجة الدراسات العليا.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الخدمة (11-15 سنة) بنسبة (40.89%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (16 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم (13.95%). لذا يلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانوا من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والمرتفعة القادرة على أداء الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمرية (31-40 سنة) ما نسبته (40.98%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين تقع أعمارهم (51 سنة فأكثر) بنسبة (16.01%)من مجموع أفراد عينة الدراسة. ويمكن أن نستدل من ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب في شركة الاتصالات الأردنية.

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي يلاحظ أن (58%) كان مستواهم الوظيفي موظف إداري، كما وجد أن (23.93%) من عينة الدراسة كان مستواهم الوظيفي رئيس قسم، وأن (13%) كان مستواهم الوظيفي نائب مدير إدارة، أما من كان مستواهم الوظيفي مدير إدارة فجاءت نسبتهم (5.07%).

ويُبين الجدول أن نسبة الذكور بلغت (61.2%)من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (38.8%) وهذا يعكس التفوق العددي للذكور على الإناث في الوظيفة في شركة الاتصالات الأردنية.

### 3. 4 أداة الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم أجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تطوير استبانة تتكون من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** ويتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية و الوظيفية طبقاً للعوامل الشخصية التالية (النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والخبرة الوظيفية).

**الجزء الثاني:** ويتضمن الفقرات من (1-24) والتي تقيس المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الاردنية)، حيث تم الاسترشاد بدراسة (الخطيب، 2012؛ جاسم، 2011)، وضم هذا الجزء (24) فقرة مقسمة على النحو التالي:

الفقرات (1-5) تقيس بُعد الاستباقية.

الفقرات (6-9) تقيس بُعد الاستقلالية وتحمل المسؤولية.

الفقرات (11-14) تقيس بُعد تقبل المخاطر.

الفقرات (15-19) تقيس بُعد الهجومية.

الفقرات (20-24) تقيس بُعد المرونة.

**الجزء الثالث:** ويتضمن الفقرات من (26-45) والتي تقيس المتغير التابع الميزة التنافسية، حيث سيتم الاسترشاد بدراسة (إسماعيل، 2009؛ الشيشاني، 2009؛ بارحمة، 2007)، ويتضمن هذا المتغير الأبعاد الآتية:

الفقرات (25-29) تقيس بُعد ميزة التكلفة الأقل.

الفقرات (30-34) تقيس بُعد ميزة التميز.

الفقرات (35-38) تقيس بُعد الميزة الابتكارية.

الفقرات (39-43) تقيس بُعد ميزة التسليم.

وتم اعتماد تحديد أوزان فقرات الاستبانه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) على النحو الأتي: (موافق تماما وتمثل 5 درجات)، (موافق وتمثل 4 درجات)، (موافق بدرجة قليلة وتمثل 3 درجات)، (غير موافق وتمثل درجتان)، (غير موافق تماما وتمثل درجة واحدة).

### 5.3 صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على(8) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وأصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة كما

في الملحق(ب) المرفق، وبعد استرداد الاستبيانات تم إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة وفقاً لتوجيهات أعضاء لجنة التحكيم وصياغة الاستبانه بشكل نهائي.

### 6.3 ثبات أداة الدراسة

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت قيم الثبات مرتفعة وتدل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

جدول (3)

قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

| الأداة | الأبعاد | معامل الثبات (كرونباخ ألفا) |
|---|---|---|
| **الريادة الإستراتيجية** | الاستباقية | 0.88 |
| | الاستقلالية وتحمل المسؤولية | 0.86 |
| | تقبل المخاطر | 0.89 |
| | الهجومية | 0.82 |
| | المرونة | 0.84 |
| **الميزة التنافسية** | ميزة التكلفة الأقل | 0.88 |
| | ميزة التميز | 0.90 |
| | الميزة الابتكارية | 0.87 |
| | ميزة التسليم | 0.86 |
| | الكلي للأستبانة | 0.91 |

يلاحظ من الجدول رقم(3) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة.

### 7.3 المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.16) وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية.

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.

2. تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
3. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج( Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
4. اختبار معامل تضخم التباين(Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance);للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ(Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
5. اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).
6. تحليل التباين الأحادي(ANOVA)، واختبار (T.test) لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة، إضافة إلى استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية.

## الفصل الرابع

## عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

| غير موافق تماما | غير موافق | موافق بدرجة قليلة | موافق | موافق تماما |
|---|---|---|---|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

| مرتفع | متوسط | منخفض |
|---|---|---|
| 3.5 فما فوق | 3.49-2.5 | 2.49-1 |

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

### 4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

**السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية للريادة الإستراتيجية ؟**

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد الريادة الإستراتيجية وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد الريادة الإستراتيجية في شركة الاتصالات الأردنية .

| تسلسل الفقرات | أسم البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 5-1 | الاستباقية | 3.62 | 0.57 | 4 | مرتفع |
| 9-6 | الإستقلالية وتحمل المسؤولية | 3.70 | 0.53 | 1 | مرتفع |
| 14-10 | تقبل المخاطر | 3.68 | 0.56 | 2 | مرتفع |
| 19-15 | الهجومية | 3.65 | 0.53 | 3 | مرتفع |
| 24-20 | المرونة | 3.57 | 0.60 | 5 | مرتفع |
| 24-1 | المتوسط الكلي | 3.64 | 0.55 | - | مرتفع |

يبين الجدول رقم(4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد الريادة الإستراتيجية في شركة الاتصالات الأردنية (الاستباقية، والإستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) كانت مرتفعة، أن المتوسط الكلي لأبعاد الريادة الإستراتيجية في شركة الاتصالات الأردنية بلغ(3.64) وانحراف معياري (0.55)، وقد احتل بُعد الإستقلالية وتحمل المسؤولية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.70)، وانحراف معياري (0.53)، يلي ذلك بُعد تقبل المخاطر بمتوسط حسابي بلغ(3.68)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الهجومية بمتوسط حسابي بلغ(3.65)، في حين في المرتبة الرابعة بُعد الاستباقية بمتوسط حسابي بلغ(3.62)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد المرونة بمتوسط حسابي بلغ(3.57). وتفسر هذه النتيجة إلى أن لدى شركة الاتصالات الأردنية موظفين يتمتعون بخبرات ومهارات وقدرات تساعد على تسيير إجراءات العمل فالريادة الإستراتيجية تدخل في خريطة المهارات من بين ما يتمتع به الفرد فعلاً وبين ما يحتاج إليه في وظيفته، وكذلك نجاحها في توفير قاعدة معرفية تساعد الموظفين على أداء مهام أعمالهم بما ينعكس في النهاية على تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات المبحوثين لأبعاد الريادة الإستراتيجية وهي كما يلي:

## أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الإستباقية:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الإستباقية

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تمتلك الشركة آلية واضحة في تحديد نقاط الضعف لتكون نقاط انطلاق للنجاح | 3.63 | 0.98 | 3 | مرتفع |
| 2 | تمتلك الشركة القدرة على جمع البيانات والمعلومات لتحليلها لحل المشاكل | 3.67 | 0.95 | 2 | مرتفع |
| 3 | تمتلك الشركة أدارة متخصصة تعنى بتطوير وتجديد المعرفة فيها. | 3.77 | 0.94 | 1 | مرتفع |
| 4 | تولي الشركة أهمية لنظم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لتحقيق الاستباقية. | 3.55 | 0.99 | 4 | مرتفع |
| 5 | توفر الشركة سياسات وبرامج تنمي القدرات الفكرية للعاملين لتحقيق الاستباقية. | 3.48 | 1.00 | 5 | متوسط |
| 5-1 | المتوسط الكلي | 3.62 | 0.57 | - | مرتفع |

يشير الجدول (5)إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الإستباقية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) والانحراف المعياري (0.57).

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (3) التي تنص على " تمتلك الشركة أدارة متخصصة تعنى بتطوير وتجديد المعرفة فيها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (5) التي تنص على "توفر الشركة سياسات وبرامج تنمي القدرات الفكرية للعاملين لتحقيق الاستباقية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.00). وهذا يؤكد حرص واهتمام الشركة بتحفيز الحالة الريادة ، عبر ايجاد مجموعة من الاتجاهات التي تُكون بنية تحتية للريادة، وتجسد فرص خلاقة تتقرب من زبائنها من خلال التمايز في الخدمات التي تقدمها بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون. لذلك لا بد من إيجاد خدمات جديدة تلبي حاجات الزبائن وتشبع رغباتهم.

## ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الإستقلالية وتحمل المسؤولية:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الإستقلالية وتحمل المسؤولية

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 6 | تتيح سياسات وإجراءات العمل في الشركة حرية اكبر للعاملين للإبداع والابتكار. | 3.88 | 0.93 | 1 | مرتفع |
| 7 | تدعم الشركة الأفكار والتجارب الرائدة المقدمة من قبل الأفراد وتعمل على تبنيها. | 3.71 | 0.97 | 2 | مرتفع |
| 8 | تقدم الشركة فرص للتقدم والتطور الوظيفي للعاملين المتفوقين. | 3.58 | 1.01 | 4 | مرتفع |
| 9 | تحتوي واجبات ومهام العمل في الشركة على شي من التحدي . | 3.63 | 0.99 | 3 | مرتفع |
| 6-9 | المتوسط الكلي | 3.70 | 0.53 | - | مرتفع |

يشير الجدول (6)إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الإستقلالية وتحمل المسؤولية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) والانحراف المعياري (0.53).

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (6) التي تنص على "تتيح سياسات وإجراءات العمل في الشركة حرية اكبر للعاملين للإبداع والابتكار"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (8) التي تنص على " تقدم الشركة فرص للتقدم والتطور الوظيفي للعاملين المتفوقين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.01). ولعل ذلك الشعور بالاستقلالية في الشركة، جاء من كون العمل فيهما يمنح الفرد فيه نوعاً من الاستقلالية، والحرية في التصرف من ناحية جدولة العمل، وتحديد الطرق المستخدمة فيه.

## ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تقبل المخاطر :

جدول رقم (7)

القوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تقبل المخاطر

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 10 | تستخدم الشركة وسائل عملية لحل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية | 3.83 | 0.94 | 2 | مرتفع |
| 11 | تحاول الشركة متابعة الأفكار التي تتسم بتقبل المخاطر | 3.94 | 0.87 | 1 | مرتفع |
| 12 | تشجع الشركة الأفراد الذين يتحملون مسؤولية الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة | 3.63 | 0.96 | 3 | مرتفع |
| 13 | تقوم الشركة بتنفيذ أية افكار جديدة ولا يحكم عليها مسبقاً | 3.57 | 0.99 | 4 | مرتفع |
| 14 | تشجع الشركة الأفراد على تبني الأفكار الجديد مهما كان نوعها | 3.44 | 1.02 | 5 | متوسط |
| 10-14 | المتوسط الكلي | 3.68 | 0.56 | - | مرتفع |

يشير الجدول (7)إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تقبل المخاطر كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.55).

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (11) التي تنص على "تحاول الشركة متابعة الأفكار التي تتسم بتقبل المخاطر"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.87)، بينما احتلت الفقرة (14) التي تنص على " تشجع الشركة الأفراد على تبني الأفكار الجديد مهما كان نوعها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.02). ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة حيث تفسر على أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح.

## رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الهجومية:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الهجومية

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 15 | تخطط الشركة لمواجهة المخاطر مهما كان حجمها | 3.56 | 0.99 | 4 | مرتفع |
| 16 | تسعى الشركة لتنوع إجراءات العمل حتى تقلل من الملل لدى العاملين | 3.41 | 1.03 | 5 | متوسط |
| 17 | تسعى الشركة لتقبل الحلول الغير عادية من العاملين | 3.79 | 0.95 | 2 | مرتفع |
| 18 | تدعم الشركة التجارب الرائدة المقدمة من قبل الأفراد وتعمل على تبنيها. | 3.63 | 0.96 | 3 | مرتفع |
| 19 | تدعم الشركة انجاز الأعمال بأساليب غير تقليدية | 3.88 | 0.93 | 1 | مرتفع |
| 15-19 | المتوسط الكلي | 3.65 | 0.53 | - | مرتفع |

يشير الجدول (8)إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الهجومية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.55).

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (11) التي تنص على "تدعم الشركة انجاز الأعمال بأساليب غير تقليدية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (16) التي تنص على " تسعى الشركة لتنوع إجراءات العمل حتى تقلل من الملل لدى العاملين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.03). ويعزى السبب في ذلك إلى أن العاملين يقومون بتجربة الأفكار لحل المشكلات الأمر الذي يتيح الفرصة للنمو والتطور، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

## خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد المرونة:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المرونة

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 20 | تحرص الشركة على تحقيق الميّزة التنافسية الخاصّة بالشركة | 3.54 | 1.01 | 4 | مرتفع |
| 21 | تتمتع الشركة بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها لتتماشى مع أهداف الشركة. | 3.57 | 0.99 | 3 | مرتفع |
| 22 | تضع الشركة معايير لامتلاك خطط وسياسات تتسم بالمرونة لتحقيق توقعات أصحاب المصالح . | 3.66 | 0.95 | 1 | مرتفع |
| 23 | تتصف الخطط والسياسات في الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها بما يتلائم والظروف التي تواجهها مستقبلاً. | 3.61 | 0.98 | 2 | مرتفع |
| 24 | تحرص الشركة على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي موظف في مجال تحقيق الميزة التنافسية | 3.47 | 1.00 | 5 | متوسط |
| 24-20 | المتوسط الكلي | 3.57 | 0.60 | - | مرتفع |

يشير الجدول (9)إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المرونة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (0.60).

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (22) التي تنص على "تضع الشركة معايير لامتلاك خطط وسياسات تتسم بالمرونة لتحقيق توقعات أصحاب المصالح"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.95)، بينما احتلت الفقرة (24) التي تنص على "تحرص الشركة على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي موظف في مجال تحقيق الميزة التنافسية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.00). وتفسر هذه النتيجة على أن العاملين في شركة الاتصالات الأردنية يمتلكون قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميّزة، تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

**السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لإبعاد الميزة التنافسية؟**

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية .

| تسلسل الفقرات | أسم البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 25-29 | ميزة التكلفة الأقل | 3.67 | 0.59 | 1 | مرتفع |
| 30-34 | ميزة التميز | 3.58 | 0.65 | 4 | مرتفع |
| 35-38 | الميزة الابتكارية | 3.65 | 0.61 | 2 | مرتفع |
| 39-43 | ميزة التسليم | 3.60 | 0.63 | 3 | مرتفع |
| 25-43 | المتوسط الحسابي العام | 3.63 | 0.57 | - | مرتفع |

يبين الجدول رقم(10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، ميزة التسليم، الميزة الابتكارية) كانت مرتفعة، أن المتوسط الكلي لأبعاد تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية بلغ(3.63)، وقد احتل بُعد ميزة التكلفة الأقل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.67)، يلي ذلك بُعد الميزة الابتكارية بمتوسط حسابي بلغ(3.65)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد ميزة التسليم بمتوسط حسابي بلغ(3.60)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعد ميزة التميز بمتوسط حسابي بلغ(3.58).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير المستقل تطبيق أبعاد الجدارة المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية بصورة منفردة:

**أولاً: ميزة التكلفة الأقل**

الجدول رقم (11)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافاتالمعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد ميزة التكلفة الأقل

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 25 | تسعى الشركة للاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية | 3.77 | 0.96 | 1 | مرتفع |
| 26 | تمارس الشركة رقابة مركزيه شديدة على الإنفاق | 3.70 | 0.98 | 2 | مرتفع |
| 27 | تميل إدارة الشركة إلى التركيز على التطوير . | 3.69 | 1.01 | 3 | مرتفع |
| 28 | تهتم إدارة الشركة بزيادة إنتاجية العاملين | 3.67 | 1.04 | 4 | مرتفع |
| 29 | تسعى الشركة إلى تخفيض كلف توزيع خدماتها | 3.54 | 1.11 | 5 | مرتفع |
| 25-29 | المتوسط الحسابي العام | 3.67 | 0.59 | - | مرتفع |

تشير نتائج الجدول رقم(11) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد ميزة التكلفة الأقل قد بلغ (3.67) بانحراف معياري (0.59)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (25) (تسعى الشركة للاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.77)، وانحراف معياري (0.69)، في حين جاءت الفقرة رقم (29) (تسعى الشركة إلى تخفيض كلف توزيع خدماتها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.54)، وانحراف معياري (1.11).

**ثانياً: ميزة التميز**

الجدول رقم (12)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد ميزة التميز

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 | تمنح ثقافة الشركة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل. | 3.49 | 1.16 | 5 | متوسط |
| 31 | تمتلك الشركة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه. | 3.67 | 0.99 | 1 | مرتفع |
| 32 | توفر الشركة فرص المبادأة للمرؤوسين للتميز في العمل. | 3.56 | 1.03 | 3 | مرتفع |
| 33 | توفر إستراتيجية الشركة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة. | 3.55 | 1.04 | 4 | مرتفع |
| 34 | تحرص إدارتي على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة. | 3.65 | 1.00 | 2 | مرتفع |
| 30-34 | المتوسط الحسابي العام | 3.58 | 0.65 | - | مرتفع |

تشير نتائج الجدول رقم(12) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد ميزة التميز قد بلغ (3.58) بانحراف معياري (0.65)، ويمثل

درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (31) (تمتلك الشركة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.67)، وانحراف معياري (0.99)، في حين جاءت الفقرة رقم (30) (تمنح ثقافة الشركة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.49)، وانحراف معياري (1.16).

**ثالثاً: الميزة الابتكارية**

الجدول رقم (13)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الميزة الابتكارية

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 35 | تحاول الشركة متابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية. | 3.67 | 0.98 | 2 | مرتفع |
| 36 | تحاول الشركة تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجه العاملين عند أدائهم المهام الموكلة اليهم في العمل . | 3.63 | 0.99 | 3 | مرتفع |
| 37 | تشجع الشركة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم. | 3.70 | 0.95 | 1 | مرتفع |
| 38 | تقوم الشركة بتنفيذ أية أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء. | 3.59 | 1.04 | 4 | مرتفع |
| 35-38 | المتوسط الحسابي العام | 3.65 | 0.61 | - | مرتفع |

تشير نتائج الجدول رقم(13) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد الميزة الابتكارية قد بلغ (3.65) بانحراف معياري (0.61)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (37) (تشجع الشركة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.70)، وانحراف معياري (0.95)، في حين جاءت الفقرة رقم (30) (تقوم الشركة بتنفيذ أية أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.59)، وانحراف معياري (1.04).

**رابعاً: ميزة التسليم**

الجدول رقم (14)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد ميزة التسليم

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|
| 39 | تستخدم الشركة نظام معلومات لمتابعة المراجعين. | 3.57 | 1.04 | 4 | مرتفع |
| 40 | تولي الشركة الاهتمام المناسب لكل مراجع. | 3.59 | 1.03 | 3 | مرتفع |
| 41 | تستخدم الشركة عدد كافٍ من العاملين يتناسب وحجم العمل. | 3.62 | 1.00 | 2 | مرتفع |
| 42 | يمتلك العاملون في الشركة المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة المراجعين واستفساراتهم . | 3.66 | 0.97 | 1 | مرتفع |
| 43 | تحرص الشركة على تسليم المشاريع الخدمية في الوقت المناسب. | 3.55 | 1.05 | 5 | مرتفع |
| 43-39 | المتوسط الحسابي العام | 3.60 | 0.63 | - | مرتفع |

تشير نتائج الجدول رقم(14) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد ميزة التسليم قد بلغ (3.60) بانحراف معياري (0.63)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (42) (يمتلك العاملون في الشركة المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة المراجعين واستفساراتهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.66)، وانحراف معياري (0.97)، في حين جاءت الفقرة رقم (43) (تحرص الشركة على تسليم المشاريع الخدمية في الوقت المناسب) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.55)، وانحراف معياري (1.05).

## 4. 2 اختبار الفرضيات

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance)

لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10) وقيمة اختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من(0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء(Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن(1). والجدول (15) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول(15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

| الأبعاد الفرعية | VIF | Tolerance | Skewness |
| --- | --- | --- | --- |
| الاستباقية | 1.058 | 0.945 | 0.223 |
| الاستقلالية وتحمل المسؤولية | 1.024 | 0.977 | 0.530 |
| تقبل المخاطر | 1.068 | 0.937 | 0.213 |
| الهجومية | 1.073 | 0.932 | 0.183 |
| المرونة | 1.060 | 0.943 | 0.34 |

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقل عن(10) وتتراوح بين(1.058- 1.073)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.932- 0.977)، وهي أكبر من(0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء(Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

جدول (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

| المتغير التابع | درجات الحرية | معامل التحديد $R^2$ | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| الميزة التنافسية | (5، 625) | 0.638 | *213.082 | 0.000 |
| ميزة التكلفة الأقل | (5، 625) | 0.584 | *161.24 | 0.000 |
| ميزة التميز | (5، 625) | 0.529 | *150.603 | 0.000 |
| الميزة الابتكارية | (5، 625) | 0.499 | *144.735 | 0.000 |
| ميزة التسليم | (5، 625) | 0.428 | *131.019 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (16) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع

قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية(5، 625)، حيث إن أبعاد الريادة الإستراتيجية تفسر (63.8%) من التباين في بُعد(الميزة التنافسية)، كما تُفسر أيضاً (58.4%) من التباين في بُعد (ميزة التكلفة الأقل)، وتُفسر أيضاً (52.9%) من التباين في بُعد (ميزة التميز)، وفسرت أبعاد الريادة الإستراتيجية (49.9%) من التباين في بُعد (الميزة الابتكارية)، وأخيراً فسرت أبعاد الريادة الإستراتيجية (42.8%) من التباين في بُعد (ميزة التسليم)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الريادة الاستراتيجية في تفسير الأبعاد التابعة للميزة التنافسية. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الريادة الإستراتيجية مجتمعة ومنفردة (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الميزة التنافسية.**

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الريادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الاردنية

| البُعد المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمةt المحسوبة | مستوى دلالة t |
|---|---|---|---|---|---|
| الاستباقية | 0.234 | 0.050 | 0.271 | *5.861 | 0.000 |
| الاستقلالية وتحمل المسؤولية | 0.356 | 0.045 | 0.380 | *8.893 | 0.000 |
| تقبل المخاطر | 0.173 | 0.046 | 0.233 | *4.103 | 0.000 |
| الهجومية | 0.169 | 0.047 | 0.206 | *4.527 | 0.000 |
| المرونة | 0.148 | 0.045 | 0.147 | *3.231 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(17)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الاردنية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة (5.861، 8.893، 4.527، 4.103، 3.691)

على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α= 0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد الريادة الإستراتيجية مجتمعة ومنفردة (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الاردنية.

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالشفافية من خلال أبعاد فاعلية الاتصال الإداري كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t* |
|---|---|---|---|
| الاستقلالية وتحمل المسؤولية | 0.471 | *9.197 | 0.000 |
| الاستباقية | 0.562 | *6.289 | 0.000 |
| الهجومية | 0.606 | *4.984 | 0.000 |
| تقبل المخاطر | 0.629 | *4.524 | 0.000 |
| المرونة | 0.638 | *3.419 | 0.001 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الاردنية، كما يتضح من الجدول رقم(18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(47.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(60.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(63.8%) من التباين في ميزة التكلفة الأقل كمتغير تابع .

**الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في ميزة التكلفة الأقل كأحد أبعاد الميزة التنافسية.**

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الريادة الإستراتيجية في ميزة التكلفة الأقل كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

| البُعد المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|---|---|
| الاستباقية | 0.211 | 0.038 | 0.244 | *5.617 | 0.000 |
| الاستقلالية وتحمل المسؤولية | 0.235 | 0.033 | 0.288 | *7.120 | 0.000 |
| تقبل المخاطر | 0.192 | 0.061 | 0.189 | *4.582 | 0.000 |
| الهجومية | 0.191 | 0.041 | 0.191 | *4.691 | 0.000 |
| المرونة | 0.149 | 0.038 | 0.149 | *3.931 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في ميزة التكلفة الأقل كأحد أبعاد الميزة التنافسية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (5.617، 7.120، 4.582، 4.691، 3.931) على التوالي.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في ميزة التكلفة الأقل كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة التكلفة الأقل من خلال الريادة الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|
| الاستقلالية وتحمل المسؤولية | 0.441 | *7.403 | 0.000 |
| الاستباقية | 0.492 | *6.279 | 0.000 |
| الهجومية | 0.533 | *5.179 | 0.000 |
| تقبل المخاطر | 0.562 | *4.511 | 0.000 |
| المرونة | 0.584 | *3.658 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في ميزة التكلفة الأقل كأحد أبعاد الميزة التنافسية، يتضح من الجدول رقم(20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(44.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(53.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(58.4%) من التباين في ميزة التكلفة الأقل كمتغير تابع .

**الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في ميزة التميز كأحد أبعاد من أبعاد الميزة التنافسية.**

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الريادة الإستراتيجية في ميزة التميز كأحد أبعاد من أبعاد الميزة التنافسية.

| البُعد المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|---|---|
| الاستباقية | 0.182 | 0.102 | 0.173 | *4.163 | 0.000 |
| الاستقلالية وتحمل المسؤولية | 0.379 | 0.037 | 0.432 | *10.311 | 0.000 |
| تقبل المخاطر | 0.156 | 0.042 | 0.146 | *3.701 | 0.000 |
| الهجومية | 0.18 | 0.045 | 0.172 | *4.072 | 0.000 |
| المرونة | 0.143 | 0.045 | 0.120 | *3.210 | 0.001 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في ميزة التميز كأحد أبعاد الميزة التنافسية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.163، 10.311، 3.701، 4.072، 3.210) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في ميزة التميز كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة التميز من خلال الريادة الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T* |
|---|---|---|---|
| الاستقلالية وتحمل المسؤولية | 0.392 | 10.635 | 0.000 |
| الاستباقية | 0.453 | 4.665 | 0.000 |
| الهجومية | 0.482 | 4.193 | 0.000 |
| تقبل المخاطر | 0.504 | 3.971 | 0.000 |
| المرونة | 0.529 | 2.630 | 0.009 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في ميزة التميز كأحد أبعاد الميزة التنافسية، يتضح من الجدول رقم(22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(39.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(48.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.9%) من التباين في ميزة التميز كمتغير تابع .

**الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الميزة الابتكارية كأحد أبعاد الميزة التنافسية .**

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الريادة الإستراتيجية في الميزة الابتكارية كأحد أبعاد من أبعاد الميزة التنافسية

| البُعد المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|---|---|
| الاستباقية | 0.198 | 0.048 | 0.226 | *4.169 | 0.000 |
| الاستقلالية وتحمل المسؤولية | 0.318 | 0.054 | 0.343 | *5.875 | 0.000 |
| تقبل المخاطر | 0.190 | 0.058 | 0.159 | *3.299 | 0.001 |
| الهجومية | 0.193 | 0.054 | 0.180 | *3.539 | 0.000 |
| المرونة | 0.167 | 0.059 | 0.156 | *2.858 | 0.004 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في الميزة الابتكارية كأحد أبعاد الميزة التنافسية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.169، 5.875، 3.299، 3.539، 2.858) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الميزة الابتكارية كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالميزة الابتكارية من خلال الريادة الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T* |
|---|---|---|---|
| الاستقلالية وتحمل المسؤولية | 0.361 | *5.903 | 0.000 |
| الاستباقية | 0.425 | *3.046 | 0.002 |
| الهجومية | 0.454 | *3.852 | 0.000 |
| تقبل المخاطر | 0.472 | *2.666 | 0.008 |
| المرونة | 0.499 | *2.265 | 0.024 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الميزة الابتكارية كأحد أبعاد الميزة التنافسية، يتضح من الجدول رقم(24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(36.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (42.5%) من التباين في

المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(45.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(49.9%) من التباين في الميزة الابتكارية كمتغير تابع .

**الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( α ≤ 0.05) لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في ميزة التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية .**

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الريادة الإستراتيجية في اختيار البديل كأحد أبعاد من أبعاد الميزة التنافسية

| البُعد المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|---|---|
| الاستباقية | 0.173 | 0.053 | 0.182 | *3.293 | 0.001 |
| الاستقلالية وتحمل المسؤولية | 0.207 | 0.046 | 0.231 | *4.484 | 0.000 |
| تقبل المخاطر | 0.170 | 0.055 | 0.165 | *3.122 | 0.002 |
| الهجومية | 0.171 | 0.053 | 0.156 | *3.223 | 0.001 |
| المرونة | 0.166 | 0.057 | 0.151 | *2.909 | 0.004 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(25)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في ميزة التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≤0.05). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (3.293، 4.484، 3.122، 3.223، 2.909) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(α≤0.05) لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في ميزة التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة التسليم من خلال أبعاد الريادة الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة.

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T* |
|---|---|---|---|
| الاستقلالية وتحمل المسؤولية | 0.314 | *4.433 | 0.000 |
| الاستباقية | 0.365 | *3.658 | 0.000 |
| الهجومية | 0.394 | *3.641 | 0.000 |
| تقبل المخاطر | 0.410 | *3.590 | 0.000 |
| المرونة | 0.428 | *3.476 | 0.001 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في ميزة التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية، يتضح من الجدول رقم(26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(31.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (36.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(42.8%) من التباين في ميزة التسليم كمتغير تابع .

**الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لتصورات العاملين في شركة الاتصالات الاردنية للريادة الإستراتيجية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، النوع الاجتماعي).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) لمعرفة الفروق في الريادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق، وتم أيضاً استخدام اختبار ت(T.test) لتصّورات المبحوثين نحو(الريادة الإستراتيجية ) تبعاً للنوع الاجتماعي والمستوى الوظيفي :

الجدول (27)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين للريادة الإستراتيجية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي )

| المتغير الشخصي | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة(ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المؤهل التعليمي | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 627) | 3.02<br>79.99 | 1.00<br>0.128 | *7.81 | 0.000 |
| العمر | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 627) | 5.57<br>77.44 | 1.86<br>0.124 | *11.67 | 0.000 |
| الخبرة | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 627) | 2.73<br>80.29 | 0.91<br>0.128 | *6.11 | 0.000 |
| المستوى الوظيفي | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 627) | 0.984<br>82.03 | 0.328<br>0.131 | *0.596 | 0.453 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

**أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للريادة الإستراتيجية تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي":**

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (27) للفروقات في الريادة الإستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في الريادة الإستراتيجية حيث وجدت أن (F=13.46) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

الجدول (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للريادة الإستراتيجية حسب متغير المؤهل التعليمي

| فئات المؤهل التعليمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 3.53 | - | - | *0.14 | *0.23 |
| دبلوم متوسط | 3.60 | - | - | - | |
| بكالوريوس | 3.67 | - | - | - | |
| دراسات عليا | 3.76 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا) (3.76)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.53) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) (3.53)، أما متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) فقد بلغ (3.67) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس. ويفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد مؤهل الموظف تزاد تبعاً لذلك خبراته ويصبح أكثر علماً ودراية بحيثيات العمل ويكون أكثر عطاءً له.

**ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للريادة الإستراتيجية تبعاً لمتغير "العمر":**

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (27) للريادة الإستراتيجية أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في الريادة الإستراتيجية حيث وجدت أن ($F=25.67$) ومستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

الجدول (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للريادة الإستراتيجية تبعاً لمتغير العمر

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 46-55 سنة | 51 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 3.51 | - | - | *0.18 | *0.24 |
| 31-40 سنة | 3.60 | - | - | - | - |
| 41-50 سنة | 3.69 | - | - | - | - |
| 51 سنة فأكثر | 3.75 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.51)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.75) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.69)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.51) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الفرد يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، فتزداد ثقته واعتماده على نفسه ويزداد توظيفه لمؤشرات الريادة الإستراتيجية.

**ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للريادة الإستراتيجية تبعاً لمتغير "الخبرة":**

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (27) للريادة الإستراتيجية أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الريادة الإستراتيجية حيث وجدت أن ($F=12.11$) ومستوى الدلالة ($\alpha$ =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

الجدول (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للريادة الإستراتيجية حسب متغير الخبرة

| فئات الخبرة | المتوسط الحسابي | 5سنوات فأقل | 6-10 سنوات | 11-15 سنة | 16 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 5سنوات فأقل | 3.48 | - | - | - | *0.30 |
| 6-10 سنوات | 3.64 | - | - | - | - |
| 11-15 سنة | 3.65 | - | - | - | - |
| 16 سنة فأكثر | 3.78 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر) (3.78)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.48) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرة الموظف أصبح أكثر دراية وإدراكاً لتفاصيل العمل حيث تكون مشاركته لتوظيف مؤشرات الريادة الإستراتيجية عالية ومؤثرة نسبياً.

**رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للريادة الإستراتيجية تبعاً لمتغير "المستوى الوظيفي":**

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (27) للفروقات في الريادة الإستراتيجية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي ، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الريادة الإستراتيجية حيث وجدت أن ($F=0.596$) ومستوى الدلالة($\alpha = 0.453$)وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

**خامساً: الفروق في تصورات العاملين نحو الريادة الإستراتيجية تبعاً "النوع الاجتماعي":**

الجدول (31)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصّورات المبحوثين نحو الريادة الإستراتيجية تبعاً للنوع الاجتماعي.

| المتغير | الجنس | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(t) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر<br>أنثى | 3.68<br>3.59 | 0.26<br>0.28 | *3.44 | 0.001 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (31) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو الريادة الإستراتيجية تبعاً (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t=3.44) ومستوى الدلالة (α=0.001) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين نحو الريادة الإستراتيجية تبعاً الجنس. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.68)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.59).

**الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لتصورات العاملين في شركة الاتصالات الاردنية للميزة التنافسية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، النوع الاجتماعي).**

الجدول (32)

تحليل التباين(One Way Anova) لتصورات العاملين في شركة الاتصالات الاردنية نحو الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

| المتغير المستقل | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة(F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العمر | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 627) | 7.215<br>154.739 | 2.405<br>0.247 | *6.54 | 0.000 |
| الخبرة | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 627) | 16.995<br>144.959 | 5.665<br>0.231 | *8.93 | 0.000 |
| المؤهل التعليمي | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 627) | 14.154<br>147.800 | 4.718<br>0.236 | *7.23 | 0.000 |

| المستوى الوظيفي | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 627) | 1.546<br>160.408 | 0.515<br>0.256 | **1.618 | 0.156 |
|---|---|---|---|---|---|---|

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$) ** غير دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

**أولاً: الفروق في تصورات العاملين في شركة الاتصالات الاردنية نحو الميزة التنافسية تبعاً لمتغير "العمر":**

أشارت النتائج في الجدول رقم (32) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات العاملين نحو الميزة التنافسية حيث وجدت أن قيمة (F=8.98) ومستوى الدلالة ($\alpha$=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين شركة الاتصالات الاردنية نحو الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

الجدول (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو الميزة التنافسية تبعاً لمتغير العمر

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 51 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 3.44 | - | - | *0.29 | *0.31 |
| 31-40 سنة | 3.58 | - | - | - | - |
| 41-50 سنة | 3.73 | - | - | - | - |
| 51 سنة فأكثر | 3.75 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (33) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.44)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.75) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.73)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (41-50 سنة).

**ثانياً: الفروق في تصورات العاملين في شركة الاتصالات الاردنية نحو الميزة**

**التنافسية تبعاً لمتغير "الخبرة".**

أشارت النتائج في الجدول رقم (32) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات العاملين نحو الميزة التنافسية حيث وجدت أن قيمة (F=16.91) ومستوى الدلالة ($\alpha$=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو الميزة التنافسية حسب متغير سنوات الخبرة

| فئات سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | 5سنوات فأقل | 6-10 سنوات | 11-15 سنة | 16 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 5سنوات فأقل | 3.46 | - | - | *0.25 | *0.30 |
| 6-10 سنوات | 3.58 | - | - | - | - |
| 11-15 سنة | 3.71 | - | - | - | - |
| 16 سنة فأكثر | 3.76 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (3.76)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.46) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) (3.71)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.46) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

**ثالثاً: الفروق في تصورات العاملين في شركة الاتصالات الاردنية نحو الميزة التنافسية تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".**

أشارت النتائج في الجدول رقم (32) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصورات العاملين نحو الميزة التنافسية حيث وجدت أن قيمة (F=18.45) ومستوى الدلالة ($\alpha$ =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في شركة الاتصالات الاردنية نحو الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (35) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

الجدول (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو الميزة التنافسية حسب متغير المؤهل العلمي

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 3.39 | - | *0.21 | *0.30 | *0.42 |
| دبلوم متوسط | 3.60 | - | - | - | - |
| بكالوريوس | 3.69 | - | - | - | - |
| دراسات عليا | 3.81 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.69)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط

الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.39)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلغ (3.60) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط. يفسر تلك النتائج أنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

**رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين في شركة الاتصالات الاردنية نحو الميزة التنافسية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي :**

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (32) للفروقات في الميزة التنافسية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي ، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الميزة التنافسية حيث وجدت أن ($F=1.618$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.156$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

**خامساً: الفروق في تصورات العاملين في شركة الاتصالات الاردنية نحو الميزة التنافسية تبعاً لمتغير "النوع الاجتماعي":**

الجدول (36)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصّورات المبحوثين في شركة الاتصالات الاردنية نحو الميزة التنافسية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

| المتغير | الجنس | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(t) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| النوع الاجتماعي | ذكر | 3.79 | 0.44 | *6.09 | 0.000 |
| | أنثى | 3.46 | 0.61 | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (36) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين في شركة الاتصالات الاردنية نحو الميزة التنافسية تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة ($t=9.51$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين في شركة الاتصالات الاردنية نحو

الميزة التنافسية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.79)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.46).

### 4. 3 مناقشة النتائج

1. أشارت النتائج أنّ أبعاد الريادة الإستراتيجية في شركة الاتصالات الأردنية (الاستباقية، والإستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) كانت مرتفعة، وقد احتل بُعد الإستقلالية وتحمل المسؤولية المرتبة الأولى وهذه النتيجة تعني أن شركة الاتصالات الأردنية تولي الإستقلالية وتحمل المسؤولية الاهتمام الكافي لتزويد العاملين بالخبرات والمعارف الجديدة للوصول إلى حالة اتزان معرفي تزودهم بالمهارات الأدائية لتحسين مستوى الأداء، يلي ذلك بُعد تقبل المخاطر والتي تعمل على تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الأفراد من اكتساب المهارات والمعلومات حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتأهيلهم، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة بغية إحداث التغيير والتطوير وتحسين أداء الأفراد في العمل، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الهجومية وقد يعود ذلك إلى أن الشركة المبحوثة تطبق سياسات وبرامج تساعد على تنمية ما يمتلكه الأفراد من مهارات إدارية، وتوفر قدر من الحرية في المشاركة في العملية الإدارية في حين في المرتبة الرابعة بُعد الاستباقية، وتعد هذه الاستراتيجية بمثابة نظام يحوي المبادرات والمناهج والأدوات الموجهة لإيجاد تدفق مثالي للمعارف لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، من خلال تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية والوصول للتميز في أداء الأعمال، وتعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد المرونة. (جاسم، 2011؛ الخطيب، 2012).

2. دلت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، ميزة التسليم، الميزة الابتكارية) كانت مرتفعة، وقد احتل بُعد ميزة التكلفة الأقل المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد الميزة الابتكارية، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد ميزة التسليم، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعد ميزة التميز . وتفسر هذه النتيجة على أن العاملين في شركة الاتصالات الأردنية يمتلكون قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميّزة، تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. ويتبين من هذه النتائج أن أفراد العينة قد أعطوا أعلى درجة أولوية للميزة الابتكارية، وهذه نتيجة طبيعية، حيث يشكل هذا البعد مصدر هاماً لدرجة الفهم بين أعضاء الشركة في إطار التناسب بين التخصص والمهارة والقدرة على الأداء، ومنح أعضاء الشركة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة، وهذا يعكس أهمية تحقيق الميزة التنافسية وتركيزها على نظم العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات المختلفة، وتقديم تصور للرؤى المستقبلية للشركة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (العلمي، 2012) ودراسة (إسماعيل، 2009) ودراسة (الشيشاني، 2009) ودراسة (فراج، 2006) ودراسة(التميمي والخشالي, 2004).

3. دلت النتائج إن أبعاد الريادة الإستراتيجية تفسر (63.8%) من التباين في بُعد(الميزة التنافسية)، كما تُفسر أيضاً (58.4%) من التباين في بُعد (ميزة التكلفة الأقل)، وتُفسر أيضاً (52.9%) من التباين في بُعد (ميزة التميز)، وفسرت أبعاد الريادة الإستراتيجية (49.9%) من التباين في بُعد (الميزة

الابتكارية)، وأخيراً فسرت أبعاد الريادة الإستراتيجية (42.8%) من التباين في بُعد (ميزة التسليم) وهذا يعكس أهمية تحقيق أبعاد الريادة الإستراتيجية وتركيزها على نظم العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات والمؤسسات المختلفة، وتقديم تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وربما قد تعود إلى الاعتقاد بأن تحقيق أبعاد الريادة الإستراتيجية هي مسؤولية الجسم المركزي وهو الشركة الأم التي تنتمي لها فروع الشركة، وأن دور هذه الفروع يقتصر على التنفيذ والقيام بمهمات يومية موكلة إليها.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الاردنية، وإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(47.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(60.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(63.8%) من التباين في ميزة التكلفة الأقل كمتغير تابع . ومرد هذه النتيجة أن الشركة المبحوثة لديها القدرة على التعامل مع الصعوبات والتهديدات التي تواجهها بفضل العنصر البشري المؤهل والقادر على أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المخطط لها من قبل الإدارة العليا. وتحقيق الريادة الإستراتيجية يستلزم تطبيق سياسات وبرامج تساعد على تنمية ما يمتلكه الأفراد من قدرات فكرية ومعرفية، وتوفير قدر من

الحرية في المشاركة في العملية الإدارية. والاعتماد على معايير الكفاءة والجدارة في استقطاب بعض العاملين لديها، وان وامتلاكها آلية واضحة ومحددة في بحثها واستقصائها عن الكفاءات البشرية.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في ميزة التكلفة الأقل كأحد أبعاد الميزة التنافسية، وإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(44.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(53.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(58.4%) من التباين في ميزة التكلفة الأقل كمتغير تابع . وهذه النتيجة منطقية حيث أن إستراتيجية ميزة التكلفة الأقل تحقق للشركة ميزة تنافسية بشكل أكبر نظراً لما تمتاز به هذه الإستراتيجية من خصائص يؤدي إتباعها إلى تقليل الكلفة والحصول على مزايا أفضل. فتحقيق الريادة الإستراتيجية هي التي تحدد عناصر القوة وعناصر الضعف والتي تساعد المنظمة في تحديد عناصر النجاح الحرجة وتستثمر هذه العناصر في التكييف مع المتغيرات البيئية. فالسياسات المتمثلة في تطبيق أبعاد الريادة الإستراتيجية، تساعد في قدرة هذه الشركة على التعرف على المؤسسات المنافسة من خلال التعرف إلى نقاط الضعف والقوة في أدائها ومحاولة تجاوزها وتعزيز نقاط القوة.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في ميزة التميز كأحد أبعاد الميزة التنافسية، وإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(39.2%) من التباين في المتغير

التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(48.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.9%) من التباين في ميزة التميز كمتغير تابع . وتفسر هذه النتيجة على أن الشركة حرصت من خلال ميزة التميز على توفير تسهيلات لنقاهة وترفيه المراجعين، وتخصص أماكن محددة للانتظار والمراجعة، وتطبق نظام محوسب للتعامل مع المراجعين ، وتستخدم عدد كافٍ من العاملين لتقديم خدمة أفضل للمراجعين، وتستخدم عدد كافٍ من العاملين يتناسب وحجم العمل، وتستخدم نظام ومعلومات لمتابعة المراجعين.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في الميزة الابتكارية كأحد أبعاد الميزة التنافسية، وإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(36.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (42.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(45.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(49.9%) من التباين في الميزة الابتكارية كمتغير تابع . وتفسر هذه النتيجة على أن تحقيق ابعاد الريادة الإستراتيجية يعتبر أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات

والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالشركة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في ميزة التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية، وإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(31.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (36.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(42.8%) من التباين في ميزة التسليم كمتغير تابع . وتُفسر هذه النتيجة اهتمام شركة الاتصالات بميزة التسليم، لارتباطها المباشر بمتطلبات الحياة الأساسية في المجتمع، وأن أي قصور في هذه الميزة سينعكس سلباً على كافة قطاعات المجتمع، وهذا يتطلب ذلك جهداً جماعياً قوياً، ومستمراً من قبل الشركة للسيطرة على هذه المشكلات من وجهة نظر المراجعين.

9. دلت النتائج على فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للريادة الإستراتيجية، تعزى لمتغيرات (المؤهل التعليمي، والخبرة، والعمر والنوع الاجتماعي) لدى موظفي شركة الاتصالات الأردنية، ومعنى هذه النتيجة أن الموظفين ذوي الخبرة الوظيفة الأكثر لديهم المعرفة بتحقيق ابعاد الريادة الإستراتيجية بحكم الخبرة الطويلة في العمل في الشركة المبحوثة. وأن المبحوثين من حملة الشهادات العلمية العليا ولديهم نفس الرأي حول ابعاد الريادة الإستراتيجية في الشركة. أما بالنسبة للنوع الاجتماعي فقد يكون سبب ذلك الاختلاف في الرأي ولصالح الذكور الذين يفوق عددهم على عدد الإناث واللواتي يشغلن في العادة وظائف إدارية غالباً في الصف الثاني أو يسند إليهن

وظائف إدارية إشرافية ولكن بمساعدة وإشراف بعض الذكور المحترفين في أداء مهام العمل.

10. بينت النتائج وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو تحقيق الميزة التنافسية تعزى للنوع الاجتماعي وقد كانت الفروق لصالح الذكور على حساب الإناث. وقد يكون سبب الاختلاف في الرأي بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، أنهم بحكم طبيعة عملهم، وتسند للغالبية منهم وظائف إشرافية في كافة المستويات الإدارية مما يعني أن ممارسة أعمالهم تزودهم بالمعرفة بصورة أكبر من الإناث اللواتي قد يشغل القليل منهن وظائف إشرافية وقيادية. وبينت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تحقيق الميزة التنافسية تعود لمتغير الخبرة الوظيفية فالموظفين ذوي الخبرة الطويلة في العمل لديهم المعرفة والدراية بسبب الممارسة الطويلة والاتصال والتواصل بالمستويات الإدارية في مختلف الأقسام والإدارات في المؤسسات مما يكسبهم خبرات عن تلك السياسات تجعل تصوراتهم مختلفة عن الموظفين قليلي الخبرة الوظيفة. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الميزة التنافسية تعود لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة درجة الدراسات العليا، فالمبحوثين من حملة الدرجات العلمية العليا لديهم تأهيل علمي يمكنهم من بناء تصورات ايجابية ن بحكم طبيعة العمل الذي غالبا ما يكون إشرافي في تلك الشركة.

## 4 .4 التوصيات:

بناءاً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

1. ضرورة العمل على تعزيز أبعاد الريادة الإستراتيجية من خلال تفهم الإدارات العليا في الشركة المبحوثة لطبيعة ومستوى أهمية تحفيز الحالة الريادة لتحقيق الميزة التنافسية. من خلال الآليات الآتية:

أ- تنمية معلومات المديرين عن التغييرات الإستراتيجية المخطط إدخالها.

ب- التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات, وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين, ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات, والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.

ت- توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لدى العاملين بأهداف المؤسسة.

ث- تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب بين(السلطة والمسؤولية) وصولاً إلى الإنجاز المستهدف.

ج- تشجيع التوجه نحو التغيير, وكل ما من شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواكب مع التطورات التكنولوجية.

2. تثقيف العاملين بأهمية تبني سلوكاً ريادياً يُمكن الشركة من التفوق على المنافسين من خلال صياغة إستراتيجية لتطوير المهارات المتعلقة بإدارة الأفراد والزبائن والموردين والعاملين في الشركة.

3. قيام شركة الاتصالات الأردنية بأخذ دورها في الاهتمام بتحقيق الريادة الإستراتيجية، وذلك من خلال اعتماد أسس علمية لاختيار الموارد البشرية تراعي المؤهلات العلمية والعملية والصفات القيادية الخبرة والمهارة.

5. ينبغي على شركة الاتصالات الأردنية أن تقوم بدراسة السوق من خلال تجزئته إلى مجموعات وفق معايير محددة .وعليه فعلى المنظمات الجمع بين الموازنة والمرونة، الموازنة بين التكاليف والإنتاج من جهة، والمرونة بين اتجاه الوضع التنافسي في السوق ورغبات وتطلعات الزبائن ومراجعة العوامل الداخلية والخارجية لحساب تغير السعر وأثر ذلك على الحالة الجديدة.

5.التأكيد على إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لتشمل منظمات وعينات أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها.

## المراجع

### أ. المراجع باللغة العربية:


إبراهيم، يحيى، (2001) ، **استراتيجيات النجاح وأسرار التميز**، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

أبو فارة، يوسف، (2010)، **التسويق الريادي في منظمات الأعمال**، ورقة بحثية مقدمة إلى -المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر /جامعة الزيتونة، الريادية في مجتمع المعرفة26-29 نيسان، عمان -الأردن

أحمد، مروة، وبرهم، نسيم،(2008) **الريادة وإدارة المشروعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات**، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

إسماعيل، محمود إسماعيل علي (2009) **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية :دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الأردنية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

الخفاجي، نعمة عباس،(2004)، **الإدارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان

بارحمة، ماجد محمد عبد الله (2007) **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية في عينة من الشركات اليمنية المصنعة للأدوية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عدن، اليمن.

برنوطي، سعاد نائف،(2008)، **إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.

التميمي أياد فاضل، والخشالي شاكر جار الله، (2004), السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، **مجلة البصائر**، مجلة علمية محكمة ، المجلد (8) ، العدد (2)، ص ص 84-111.

جاردنر، جون. و،(2009)، **التميز الموهبة والقيادة**، ترجمة محمد محمود رضوان، ط3، القاهرة الدار الدولية للنشر والتوزيع.

جاسم، محمد ياسين (2011) دراسة بعنوان "أثر الريادة الاستراتيجية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل،

**مجلة جامعة الانبار للعلوم الإقتصادية والإدارية**، المجلد (3)، العدد (6): 46 . 73.

الخطيب، دانيه، (2012)، "**أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن

الخفاجي، نعمة عباس، (2005)، "**الريادة الإستراتيجية: المضلة، والأصول والقيمة**"، بحث نوقش ضمن وقائع المؤتمر العلمي الدولي الرابع تحت عنوان (الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة) جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالي، للمدة من 15 -16 آذار، عمان - الأردن.http://www.philadelphia.edu.jo.

داسي، وهيبة حسين (2007) **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق، سوريا.

الدوري، زكريا مطلك، والسعيدي، يعرب عدنان،(2010)، الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وفق فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق،" ورقة بحثية مقدمة إلى -المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر /جامعة الزيتونة، الريادية في مجتمع المعرفة26-29 نيسان، عمان -الأردن.

الدويري، غسان غريب ، (2009) ، " إدارة التميز في القطاع العام الأردني"، **مجلة المسارات الثقافية**، الأمارات العربية المتحدة.

الروسان، محمود ,(1999), أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية : دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية، **اربد للبحوث والدراسات**، مج 2، عدد 2، ص ص 58-81.

زايد،عادل،(2003)، "**الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر.

زيدان، عمرو علاء الدين، (2007)ريادة الأعمال -القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

السلمي. علي ( 2002) **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة، مصر.

السكارنة، بلال (2008) **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.

سويسي هواري (2010) دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، **مجلة الباحث**، العدد السابع، ص 55- ص 70، الجمهورية الجزائرية

الشيشاني، عامر شرف الدين طيب (2009) **تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية:دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

صالح، أحمد علي، (2007)، "**الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية: بحث استكشافي ميداني**"، بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين المنعقد في بغداد.

صالح، أحمد علي، والمبيضين، محمد ذيب(2010) **دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية -أساسيات نظرية ووقائع ميدانية**، ورقة بحثية مقدمة إلى - المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر /جامعة الزيتونة، الريادية في مجتمع المعرفة26-29 نيسان، عمان -الأردن.

الصميدعي، محمود جاسم، والعسكري، أحمد شاكر(2010)**أثر الريادية والإبتكار على صياغة إستراتيجية التسويق في منظمات الأعمال - دراسة تحليلية**، ورقة بحثية مقدمة إلى -المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر /جامعة الزيتونة، الريادية في مجتمع المعرفة26-29 نيسان، عمان -الأردن.

الطائي، حميد، وإبراهيم، عدنان،(2010) **تأثير الريادية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إنتاجية التسويق في الشركات السياحية الصغيرة**، ورقة بحثية مقدمة إلى -المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر /جامعة الزيتونة، الريادية في مجتمع المعرفة26-29 نيسان، عمان -الأردن.

الطراونة، محمد احمد، (2002)، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية الاردنية، **دراسات . العلوم الإدارية،** مج( 29), العدد (1) , ص ص: 32- 47.

طلافحة، أحمد ضيف الله علي (2008) **أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان.

العارف ، نادية ( 2002 ) **التخطيط الاستراتيجي والعولمة** ،الدار الجامعية، الإسكندرية .

العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجي، وإرشيد، حسين عليان، وحجازي، هيثم علي، (2010)، "**إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العبادي، هاشم فوزي، والسوداني، علي موات، (2010) **العلاقة بين الريادة والإستراتيجية لبناء أنموذج متكامل لتعزيز الأداء في المنظمات -منظور مفاهيمي ونموذج مقترح،** بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني /والمحلي الخامس - جامعة كربلاء 3-2010/6/5 -كلية الإدارة والاقتصاد.

عبدالحميد، عفاف السيد بدوي (2013) "رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" **مجلة الفكر المحاسبي،** كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، ص ص 85-103.

العضايله، محمد جميل ,(2004), **أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية،** رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

العلمي، حسن، محمد،(2012) " أثر المسؤولية الاجتماعية تحقيق الميزة التنافسية درأسة تطبيقية في الفنادق في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة **مجلة الإدارة العامة،** مجلد (50)، عدد(1)، ص ص53-83.

الغالبي، طاهر محسن، (2009)، "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان . الأردن.

الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، (2009)، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان: الأردن.

فراج، منال حامد،(2006)، "تحقيق الميزة التنافسية للممتجات المصرية من خلال التكامل بين اسلوب التكلفة المستهدفة واسلوب التكلفة على اساس النشاط – درأسة تطبيقية" **مجلة البحوث للتجارية** ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الاول ، يناير ، ص ص 525- 560.

القرعان، علي زكريا فرحان(2007) **أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية :دراسة ميدانية في شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية سحاب،** رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان.

القريوتي، محمد قاسم (2009)، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة،** دار الشروق للنشر، عمان، ص322-323.

كاتزنباخ، جون،(2002) ، **الأداء المميز:التوافق بين العقل والقلب**،ط1، ترجمة محمد شموط، الرياض: دار العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية.

ماهر، أحمد. (2007). **تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

متعب، حامد كاظم، وراضي، جواد محسن، (2009)، "**الريادة وأثرها في الأداء الجامعي المتميز دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية ي جامعة القادسية**"، بحث منشور في المجلد الأول لوقائع المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد . جامعة القادسية للمدة من 17-18 آذار.

محسن, عبد الكريم والنجار, صباح مجيد، (2004) **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار وائل للطباعة والنشر, عمان, الأردن

مرعي، حجاج بن صالح(2002). **إدارة الأفراد**، ط(1)، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

المنصور، كاسر نصر، (2003) **الريادة في الأعمال وأسس إدارة المشروعات الصغيرة**، سلسلة دار الرضا للمعلومات، دمشق -سوريا

يوسف، بسام عبد الرحمن،(2005)، اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، **مجلة جامعة الملك سعود**، المجلد(2)، العدد (18)، ص ص88-107.

**ب. المراجع الإنجليزية:**

Barrett, H., and J. Balloun, (2000), "Marketing mix factors as moderators of the corporate entrepreneurship," Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 8, No. 2.

Bjerke, B., and C. Hultman (2002), Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era. Cheltenham, U.K: Edward Edgar.

Bolton, B. & Thompson, J., (2000), "Entrepreneurship: Talent, Temperament, and Technique", Oxford: Butter worth-Heinemann.

Charles J. Paper & Jeffrey J. Johnson(2005) **A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment, and Organizational Memory**, Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Utah State University, Logan, Utah, USA51 , Issue: 8/9 , pp.769 - 780

Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T & Eisner, Alan B. (2007), "**Strategic Management: Creating competitive Advantage**", McGraw-Hill, Barded. New York.

El- Kahal, Sonia ,(2001)" The strategic process " **Business in the Asia Pacific** , vol 1, PP: 14-195.

Evans, James and Collier R, (2007)**Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western**, U.S. A international, student edition ,www.swlearing.com.2007

Foster, J. (2001) **Developing a Learning, Organization The Critical Elements Paper**, Presented at The American Association for Higher Education National Conference on Higher Education, Washington DC online Available at http:www.fpc.educ/strtgic

Grote,Dick,(2002), **The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers**,United States Of America

Hall, R., and S. Woodward (2009), "The Burden of the Nondiversable Risk of Entrepreneurship," American Economic Review, Vol. 99, No. 6.

Harris, J. and A. Henderson,( 1999 ), **" a Better Mythology for System Design,** " Proceeding of the Conference on Human Factors in

Computing Systems ( New York: ACM Press, 1999 , pp. 88 – 95 ).

Heizer, Jay and Render, Barry, (2001)"**Principles of Operations Management**".5ed, Prentice Hall, U.S.A

Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), "**Management of Strategy: Concepts and Cases**", South-Western, 1th ed., New York.

Hitt, Michael A., Ireland, R.D. ,Hoskisson ,Robert E. (2001), "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", South-Western, 4th ed., New York.

Kansikas, Juha; Laakkonen, Anne; Sarpo, Ville & Kontinen, Tanja, (2012) "Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol. 18, No. 2: 141 – 158.

Khan, Hina, & Matlay Harry (2009) Implementing service excellence in higher education, **Education + Training,** Vol. 51 , Issue: 8/9 , pp.769 - 780

Kotler, Philip & Keller, Kevin L. (2009), **Marketing Management** 13th Edition 13th Edition. New Jersey: Pearson Prentice hall

Kotler, Philip, (2000), "**Marketing management**", Millennium Edition, prentice-Hall international, Inc.

Krajewski, Lee, J. and Ritzman, Larry, P. (2005)" **Operations Management:".**7th ed, Prentice Hall: New Jersey

Kraus, Sascha; Kauranen, Ilkka & Reschke, Carl Henning, (2011), "Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach", **Management Research Review**, Vol. 34 No. 1: 58-74.

Lassen, Astrid Heidemann & Laugen, Bjorge Timenes, (2011), "The influence of strategic entrepreneurship on the outcome of innovation projects**", International Journal of Engineering Management and Economics**, Vol.2, No.2/3: 208-230

Luke, Belinda & Verreynne, Martie-Louise, (2006), "Exploring strategic entrepreneurship in the public sector", **Qualitative Research in Accounting & Management**, Vol. 3 No. 1: 4-26.

Lynch, R. (2000). "Sustainable Competitive Advantage: Towards a Dynamic Resource-based Strategy**. Management Decision**", 37(1), pp. 45-50.

Martensen, Anne, Jens J. Dahlgaard, Su Mi Park-Dahlgaard, Lars Grønholdt(2007) Measuring and diagnosing innovation excellence – simple contra advanced approaches: a Danish study, Measuring Business Excellence, Volume: 11, Issue: 4, Page: 51 - 65

Meyer, E., (2005): **Administrative Excellence: Revolutionizing Our Value in the Workplace**, Beaver's Pond Press.

Miche,S.,C.,And Nouri,M.B.,(2007),Developing Competitive Advantage Through Knowledge Management And Intellectual Capital.Arab **journal Of Administrative Sciences**, University Of Kuwait,Vol. (14), No. (3),p135.

Noe, M.A. Snell,S.A. Dean,J.W.& Lepak,D.P.(2009).Human Resource Management: Manufacturing Strategy &Firm Performance ,**Academy of Management**,vol.39(835-843)

Oliva,Ralph.A , (2002) " Framework For Success " **Marketing Management**, vol 11 No (1) , pp:4-39 .

Powel , Thomas. C , (2009) " Total Quality Management As competitive advantage : Review and Imprical study " **Strategic Management** ,vol 16 , PP: 15-37 .

Reuter, Carsten; Foerstl, Kai; Hartmann, Evi; Blome, Constantin,(2010), sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage, **The Journal of Supply Chain Management**, Volume 46, Number 2, pp. 45-63(19)

Richard Hall , , (2009) " Framework linking intangible resources and capabilities to sustianable competitive advantage " **Strategic Management Journal** , vol 14 , PP: 607-618 .

Ramanathan Ramakrishnan, (2004). Business excellence of industrial groups in Oman Measuring **Business Excellence**, Vol. 8, No. 4, pp.213 – 229.

Rindova . V.P , Fomburn .C.J , (2010) " The role of firm - constituent interaction " **Strategic Management Journal** , vol 20 ,PP: 691-710.

Sharma Monica, Kodali Rambabu (2008) Development of a framework for manufacturing excellence, **Measuring Business Excellence,** Vol. 12, Issue: 4 , Page: 50 - 66

Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert.(2004)"**Operations Management**".4$^{nd\ ed}$, Prentice Hall: New York

Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert.(2004)"**Operations Management**".4$^{nd\ ed}$, Prentice Hall: New York

Stevenson, L (2005). **Entrepreneurship Policy**: Theory and Practice. New York, Springer.

Stevenson, William, J. (2007)"**Production Operations Management**".8$^{th}$ ed, Von Hoffmann Press.

Wickham, J. (1999). “The business excellence model: Will it deliver?”, **Management Services**, Volume 43, Issue 10,start page 8-17.

## الملحق (أ)

## أداة الدراسة بصورتها النهائية

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**أخي الموظف الفاضل :**

**أختي الموظفة الفاضلة:**

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الاردنية، راجياً التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، بالإجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية لاستخدام بياناتها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة مؤتة. علماً بأن جميع المعلومات في هذه الاستبانة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

**شاكرا لكم حسن تعاونكم**

**الباحث**

فيصل الجازي

**القسم الأول: خصائص العينة**

**القسم الأول : ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة :**

1- المؤهل التعليمي : ( ) ثانوية عامة فما دون . ( ) دبلوم كلية مجتمع.
( ) بكالوريوس. ( ) دراسات عليا .

2- العمر : ( ) 30 سنة فأقل . ( ) 31-40 سنة .
( ) 41-50 سنة . ( ) 51 سنة فأكثر .

3- عدد سنوات الخبرة: ( ) 5 سنوات فأقل . ( ) 6-10 سنوات.
( ) 11-15 سنة . ( ) 16 سنة فأكثر .

4- النوع الاجتماعي: ( ) ذكر . ( ) أنثى .

5- المسمى الوظيفي: ( ) مدير إدارة . ( ) نائب مدير إدارة .
( ) رئيس قسم . ( ) موظف إداري .

**القسم الثاني:** يرجى قراءة الفقرات ووضع إشارة (√) تحت البديل الذي يوافق خياركم.

| الرقم | الفقرة | درجة الإجابة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | موافق تماما | موافق | موافق بدرجة قليلة | غير موافق | غير موافق تماما |
| .1 | تمتلك الشركة آلية واضحة في تحديد نقاط الضعف لتكون نقاط انطلاق للنجاح | | | | | |
| .2 | تمتلك الشركة القدرة على جمع البيانات والمعلومات لتحليلها لحل المشاكل | | | | | |
| .3 | تمتلك الشركة أدارة متخصصة تعنى بتطوير وتجديد المعرفة فيها. | | | | | |
| .4 | تولي الشركة أهمية لنظم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لتحقيق الاستباقية. | | | | | |
| .5 | توفر الشركة سياسات وبرامج تنمي القدرات الفكرية للعاملين لتحقيق الاستباقية. | | | | | |
| .6 | تتيح سياسات وإجراءات العمل في الشركة حرية اكبر للعاملين للإبداع والابتكار. | | | | | |
| .7 | تدعم الشركة الأفكار والتجارب الرائدة المقدمة من قبل الأفراد وتعمل على تبنيها. | | | | | |
| .8 | تقدم الشركة فرص للتقدم والتطور الوظيفي للعاملين المتفوقين. | | | | | |
| .9 | تحتوي واجبات ومهام العمل في الشركة على شي من التحدي . | | | | | |
| .10 | تستخدم الشركة وسائل عملية لحل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية | | | | | |
| .11 | تحاول الشركة متابعة الأفكار التي تتسم بتقبل المخاطر | | | | | |
| .12 | تشجع الشركة الأفراد الذين يتحملون مسؤولية الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة | | | | | |
| .13 | تقوم الشركة بتنفيذ أية افكار جديدة ولا يحكم عليها مسبقاً | | | | | |
| .14 | تشجع الشركة الأفراد على تبني الأفكار الجديد مهما كان نوعها | | | | | |
| .15 | تخطط الشركة لمواجهة المخاطر مهما كان حجمها | | | | | |
| .16 | تسعى الشركة لتنوع إجراءات العمل حتى تقلل من الملل لدى العاملين | | | | | |
| .17 | تسعى الشركة لتقبل الحلول الغير عادية من العاملين | | | | | |
| .18 | تدعم الشركة التجارب الرائدة المقدمة من قبل الأفراد وتعمل على تبنيها. | | | | | |
| .19 | تدعم الشركة انجاز الأعمال بأساليب غير تقليدية | | | | | |
| .20 | تحرص الشركة على تحقيق الميّزة التنافسية الخاصّة بالشركة | | | | | |
| .21 | تتمتع الشركة بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها لتتماشى مع أهداف الشركة. | | | | | |
| .22 | تضع الشركة معايير لامتلاك خطط وسياسات تتسم بالمرونة لتحقيق توقعات أصحاب المصالح . | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 23. | تتصف الخطط والسياسات في الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها بما يتلائم والظروف التي تواجهها مستقبلاً. | | | | | |
| 24. | تحرص الشركة على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي موظف في مجال تحقيق الميزة التنافسية | | | | | |
| 25. | تسعى الشركة للاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية | | | | | |
| 26. | تمارس الشركة رقابة مركزيه شديدة على الإنفاق | | | | | |
| 27. | تميل إدارة الشركة إلى التركيز على التطوير . | | | | | |
| 28. | تهتم إدارة الشركة بزيادة إنتاجية العاملين | | | | | |
| 29. | تسعى الشركة إلى تخفيض كلف توزيع خدماتها | | | | | |
| 30. | تمنح ثقافة الشركة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل. | | | | | |
| 31. | تمتلك الشركة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه. | | | | | |
| 32. | توفر الشركة فرص المبادأة للمرؤوسين للتميز في العمل. | | | | | |
| 33. | توفر إستراتيجية الشركة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة. | | | | | |
| 34. | تحرص إدارتي على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة. | | | | | |
| 35. | تحاول الشركة متابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية. | | | | | |
| 36. | تحاول الشركة تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجه العاملين عند أدائهم المهام الموكلة اليهم في العمل . | | | | | |
| 37. | تشجع الشركة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم. | | | | | |
| 38. | تقوم الشركة بتنفيذ أية أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء. | | | | | |
| 39. | تستخدم الشركة نظام معلومات لمتابعة المراجعين. | | | | | |
| 40. | تولي الشركة الاهتمام المناسب لكل مراجع. | | | | | |
| 41. | تستخدم الشركة عدد كافٍ من العاملين يتناسب وحجم العمل. | | | | | |
| 42. | يمتلك العاملون في الشركة المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة المراجعين واستفساراتهم . | | | | | |
| 43. | تحرص الشركة على تسليم المشاريع الخدمية في الوقت المناسب. | | | | | |

## الملحق ( ب)

## قائمة بأسماء المحكمين

**أسماء السادة المحكمين**

| اسم الدكتور | التخصص | الجامعة |
|---|---|---|
| أ.د. نضال الحوامدة | إدارة عامة | جامعة مؤتة |
| أ.د. خالد الزعبي | إدارة عامة | جامعة مؤتة |
| د. سامر البشابشة | إدارة عامة | جامعة مؤتة |
| د. فيروز الضمور | إدارة أعمال | جامعة مؤتة |
| د. كامل الحواجرة | إدارة عامة | جامعة الشرق الاوسط |
| د. نسيم الطويسي | إدارة أعمال | جامعة الحسين بن طلال |
| د. خالد العمري | إدارة أعمال | جامعة الحسين بن طلال |
| د. أحمد الخطيب | إدارة أعمال | جامعة الحسين بن طلال |